



:Unser Titelthema

## Partizipative Schule

Ein großes Quak-Konzert oder eine echte Bereicherung?

:Außerdem

### Schulausstattung

Produkte, Trends und Innovationen für Schulen

**HOHENLOHER**

Einrichtungen ... für alle Fächer, für alle Fälle.



HOHENLOHER Einrichtungslösungen bieten alle Voraussetzungen für flexible Unterrichtsplanung, motivierende Lernatmosphäre und professionelles Schulmanagement.

Zum Beispiel mit dem PowerLift für multifunktionale Medien-nutzung, Lernschienensystem, flexiblem Klassengestühl, anwenderfreundlichen E-Board-Anlagen...

**HOHENLOHER**

[www.hohenloher.de](http://www.hohenloher.de)

Innovative Einrichtungen  
für Schule und Labor

# Inhalt

4	<b>AKTUELL</b> Aus den Bundesländern
6	<b>TITELTHEMA – PARTIZIPATIVE SCHULE</b> Der tägliche Kaffee mit dem Hausmeister Schulleben partizipativ gestalten! Begriffe klären, Berufsverständnis stärken Wolle mer se 'reilasse?
8	
12	
16	
23	<b>THEMA – ENTSCHEIDUNGSFINDUNG</b> Als Schulleitung Entscheidungen treffen – TEIL 2
28	<b>TITELTHEMA – SCHULAUSSTATTUNG</b> Standortfaktor für Schule und Kommune – Eine gut ausgestattete Mediothek
29	Schulunterricht modern gestalten
30	Schulbibliotheken eröffnen Lesewelten
32	EDV-Investitionen an Schulen – Was ist ausschlaggebend?
34	Farbige Zeiten für die Schule
36	Das SchulleiterABC
37	Mehr als nur ein Whiteboard
38	Didaktisches Netzwerk mit selbstheilenden Arbeitsstationen
39	<b>THEMA – LEHRERMANGEL</b> Landflucht
40	<b>THEMA – ÜBERGANGSMANAGEMENT</b> Regionales Übergangsmanagement
41	<b>THEMA – KOOPERATIONEN</b> Sinnvolle Zusammenarbeit zweier Verbände
42	<b>RECHT</b> Annahmeschluss für Atteste
43	<b>RÜCKSPIEGEL</b> Im Rückspiegel: Technik in der Schule
44	<b>DIE DAPF-SEITE – NEUES AUS DER SL-FORSCHUNG</b> Ganzheitlichkeit statt Checkliste
45	<b>RUBRIKEN</b>
46	Fortbildung
47	Lesestoff – Informationen für Schulleitungen
	Adressen, Impressum

# Vorwort der Redaktion

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,  
liebe Leserinnen und Leser!

Mit dem Titelthema „Partizipative Schule“ wendet sich Ihr Fachmagazin *b:sl* erneut einem komplexen Bereich zu, der naturgemäß nur multiperspektivisch fassbar zu machen ist. Schließlich sind mit der begrifflich implizierten Teilhabe alle schulischen Akteure gemeint, nicht nur Schulleitung und das Lehrerkollegium. So gehört zu einer partizipativen Schulgestaltung, die an das Verantwortungsgefühl aller an Schule Beteiligten appelliert, auch der regelmäßige Austausch mit dem Hausmeister oder dem Reinigungspersonal, wie etwa Dirk Loßack im Interview ausführt (zu lesen auf den Seiten 6 und 7 dieser Ausgabe).

Wir haben versucht, einen möglichst breit angelegten Einblick in den Themenbereich zu geben und eine Reihe lesenswerter Texte für Sie zusammengestellt: Corinna Maulbetsch erläutert in ihrem Beitrag, wie Partizipation als handlungsleitendes Prinzip das Schulleben von Grund auf positiv prägen kann. Prof. Dr. Hans-Günter Rolff beleuchtet die begriffliche Seite von Schulführung und erklärt, was sich wirklich hinter Anglizismen wie „distributed leadership“ verbirgt. Ursula Walther, stellvertretende Vorsitzende des Bundeselternrats, zeigt im Anschluss daran das Potenzial von Elternmitwirkung im Schulalltag auf und gibt Anregungen, wie eine reibungslose Zusammenarbeit von der Pike auf gelingen kann.

Im zweiten Teil des Hefts setzen wir den Fokus auf greifbare Aspekte des Schullebens und stellen Ihnen innovative und/oder unverzichtbare Schulausstattungs-Konzepte vor. Klassisch aber oft sträflich vernachlässigt ist in diesem Zusammenhang die Schulbibliothek, die sich in modernisierter Form als Schulmediothek darstellt, wie Angelika Holderried, ihres Zeichens erfahrene Bibliotheksassistentin auch an ausländischen Schulen, darstellt. Weiterhin präsentieren wir Ihnen praktikable und kostengünstige Drucklösungen, Ideen für den Schutz von EDV-Investitionen und ganzheitliche Lösungen für den Unterricht mit Whiteboards.

Wir wünschen Ihnen viel Spass mit unseren Streifzügen durch Partizipation und Schulausstattung und hoffen, dass auch Sie die ein oder andere Ent-deckung machen!

Ihre *b:sl*-Redaktion

\* In diesem Heft finden Sie Beilagen folgender Anbieter:  
*Arnulf Betzold GmbH, Friedrich Verlag GmbH, Kindermann GmbH, LehrmittelContor Dorn, SBE network solutions GmbH, Waldner Labor- u. Schuleinrichtungen, Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG/Prisma*  
*Wir bitten um freundliche Beachtung.*

# Kurznachrichten aus den Bundesländern

Wissenswerte Neuigkeiten – von der Redaktion zusammengestellt

## Saarland

### BEI BEDARF MEHR INTEGRATIONSHELFER

Die saarländische Landesregierung reagiert auf die Kritik von Betroffenen zur Praxis der schulischen Integration im Bundesland: Gemeinsam mit Trägern, Schulen und Eltern soll die Konzeption der ambulanten Hilfen zur schulischen Bildung verbessert werden. Um die Betreuung aller Schülerinnen und Schüler mit Behinderungen in Regel- und Förderschulen zu optimieren, soll die Stundenzahl der Integrationshelfer bei Bedarf erhöht werden.

Alle Schülerinnen und Schüler haben das Recht, beschult zu werden, und den Anspruch auf eine entsprechende Unterstützung durch ambulante Hilfen im Schulalltag. Daher sind beide Ministerien übereingekommen, die Stundenzahl der Integrationshelfer auch in Förderschulen zu erhöhen. Entsprechenden Widersprüchen soll zeitnah abgeholfen werden. Aktuell liegen dem Landesamt rund 40 Widersprüche vor. In Kürze schon soll hier ein Abhilfebescheid ergehen. Damit sei sichergestellt, dass keine Schülerinnen und Schüler mehr vom Unterricht ausgeschlossen werden.

Die Konzeption der ambulanten Hilfen zur schulischen Bildung durch die Integrationshelfer soll jedoch weiter verbessert werden. Hierzu wollen beide Ministerien gemeinsam mit den Trägern, Eltern und Schulen Gespräche führen, wie man den Einsatz der Helfer besser koordinieren und abstimmen kann. Ziel sollte es sein, dass dort, wo es angemessen und möglich erscheint, Synergieeffekte zur Verbesserung der Situation genutzt werden. Das schließe nicht aus, dass dort, wo es verantwortbar ist, ein einzelner Integrationshelfer für mehrere Kinder zuständig sein kann. Dies hätte nebenbei auch den Vorteil, dass im Krankheitsfall eines Integrationshelfers kein Kind zu Hause bleiben muss. Außerdem würde vermieden, dass ständig eine Vielzahl von Helfern in einer Klasse anwesend wäre, die möglicherweise den Unterricht erschweren könnte.

Im Rahmen des Gesprächs hat Bildungsstaatssekretär Stephan Körner die in der Saarbrücker Zeitung vom 16. 8. thematisierten Vorwürfe zur Personalisierung der Förderschulen zurückgewiesen. „Die Förderschulen sind seitens des Bildungsministeriums gemäß dem Betreuungsschlüssel 4:1 ausreichend mit sonderpädagogischen Fachkräften ausgestattet. Zudem werden an den Förderschulen auf Kosten des Bildungsministeriums zusätzliche Kräfte über das Freiwillige Soziale Jahr oder über den Bundesfreiwilligendienst eingesetzt“, hielt Körner fest.

## Rheinland-Pfalz

### REGIONALE SCHULSTRUKTUR UM ZUSÄTZLICHE ANGEBOTE ERWEITERT

Sieben weitere Realschulen plus erhalten die Option, zum Schuljahr 2012/13 mit einer Fachoberschule (FOS) verbunden zu werden. „Wir setzen damit behutsam unseren 2010 begonnenen Weg fort, Schülerinnen und Schülern über die Realschule plus einen weiteren Weg zu höheren Qualifikationen aufzuzeigen“, sagte Bildungsministerin Doris Ahnen. Mit Beginn des laufenden Schuljahres hatten die ersten zwölf Fachoberschulen im Verbund mit einer Realschule plus in Rheinland-Pfalz den Unterricht aufgenommen. Der zweijährige Bildungsgang aus dem berufsbildenden Bereich führt in den Fachrichtungen Wirtschaft und Verwaltung, Technik

sowie Gesundheit zur Fachhochschulreife. Diese berechtigt zum Studium an jeder deutschen Fachhochschule oder kann über ein weiteres Schuljahr zum beruflichen Abitur und damit zur allgemeinen Hochschulreife erweitert werden. Gleichzeitig ermöglicht sie den Einstieg in moderne Handwerks- und Dienstleistungsberufe, wie etwa in der Medizintechnik, in denen hohe Anforderungen an die Auszubildenden gestellt werden.

Neben den Optionen für die Fachoberschule kündigte die Ministerin auch die Vergabe von Optionen für fünf weitere Realschulen plus sowie für fünf neue Vollzeitbildungsgänge an berufsbildenden Schulen an, die ebenfalls zum Schuljahr 2012/13 starten können, sofern sie die jeweils vorgeschriebenen Mindestanmeldezahlen erfüllen.

„Mit den neuen Errichtungsoptionen für Realschulen plus, Fachoberschulen und weitere berufsbildende Vollzeitbildungsgänge wird das Bildungsangebot für junge Menschen nachfrage- und bedarfsoorientiert ausgebaut“, betonte die Ministerin. „Unser Ziel bleibt dabei, in Zeiten rückläufiger Schülerzahlen eine zukunftsfeste und leistungsfähige Schulstruktur mit vielen Aufstiegsmöglichkeiten zu schaffen, die allen Kindern und Jugendlichen gleiche Chancen bietet, ihre Fähigkeiten, Talente und Neigungen möglichst gut zu entwickeln“.

Derzeit existierten bereits 174 Realschulen plus, die zusammen mit 54 Integrierten Gesamtschulen und 147 Gymnasien das Rückgrat eines aufstiegsorientierten Schulangebots bildeten. Sollten alle fünf Errichtungsoptionen für Realschulen plus eingelöst werden, würden im Schuljahr 2012/13 nur noch sechs öffentliche Realschulen in herkömmlicher Form sowie vier Hauptschulen in öffentlicher Trägerschaft Schülerinnen und Schüler aufnehmen, hielt Doris Ahnen fest. Um als Realschule plus starten zu können, müssen sich beim Anmeldeverfahren im Februar 2012 an den fünf neuen Standorten mindestens 51 Schülerinnen und Schüler verbindlich anmelden, damit die vorgeschriebene Mindestzügigkeit von drei Klassen erfüllt wird und die Errichtungsoption eingelöst werden kann. „Die Zusammenführung von Haupt- und Realschulen zur neuen Schularbeit Realschule plus ist damit nahezu abgeschlossen, und das schneller als ursprünglich vorgesehen und im Konsens mit den Beteiligten“, stellte Bildungsministerin Ahnen fest.

## Hessen

### CDU WILL AN HAUPTSCHULE FESTHALTEN

Die hessische CDU kämpft weiter für die Hauptschule. CDU-Fraktionschef Christian Wagner warnte seine Partei am Samstag erneut davor, die Hauptschule zugunsten eines zweigliedrigen Schulsystems aufzugeben, berichtet der Hessische Rundfunk. Wagner will gegen das Zwei-Wege-Modell, das neben dem Gymnasium die Schaffung einer neuen Oberschule vorsieht, auf dem Bundesparteitag im November Änderungsanträge einbringen. Wagner betonte, man könne zwar die Hauptschulen abschaffen, nicht jedoch die Hauptschüler. Die SPD indes warf der CDU ideologischen Starrsinn vor und verwies darauf, dass angesichts sinkender Schülerzahlen in den Hauptschulen die Entscheidung seitens der Eltern bereits getroffen worden sein.

Quelle: bildungsklick.de

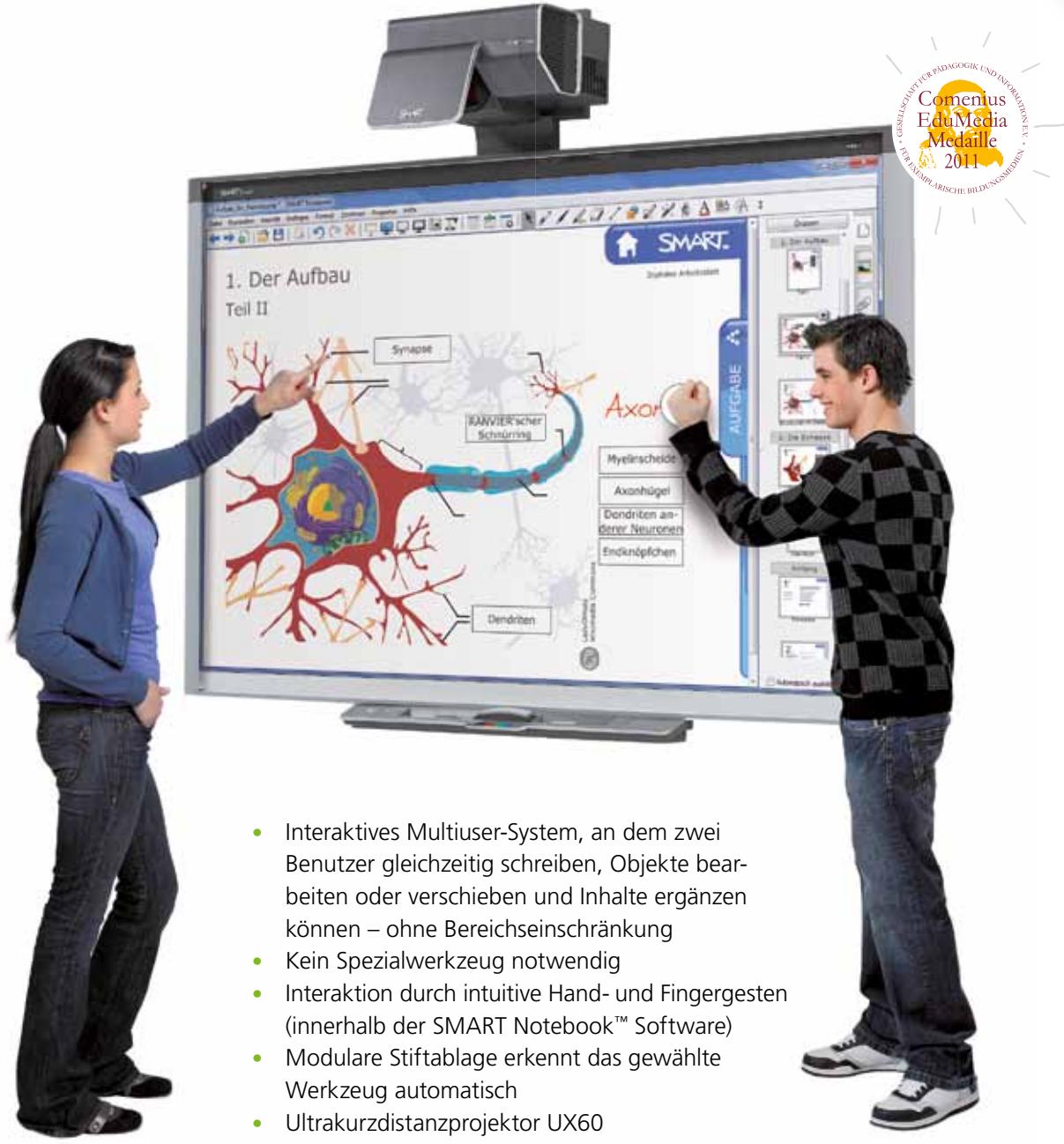
Mit folgendem Gutscheincode „**BSL 09**“  
erhalten Sie eine Content-CD\* mit  
tollen Unterrichtsmaterialien unter:  
[schule@smarttech.com](mailto:schule@smarttech.com)

\*So lange der Vorrat reicht.



# Multitouch für Multiuser

Das SMART Board™ 885ix Interactive Whiteboard



- Interaktives Multiuser-System, an dem zwei Benutzer gleichzeitig schreiben, Objekte bearbeiten oder verschieben und Inhalte ergänzen können – ohne Bereichseinschränkung
- Kein Spezialwerkzeug notwendig
- Interaktion durch intuitive Hand- und Fingergesten (innerhalb der SMART Notebook™ Software)
- Modulare Stiftablage erkennt das gewählte Werkzeug automatisch
- Ultrakurzdistanzprojektor UX60
- Inklusive SMART Notebook Software

# Der tägliche Kaffee mit dem Hausmeister

Schulleiter Dirk Loßack im Gespräch über die Bandbreite partizipativer Schularbeit

**Dirk Loßack setzt als Schulleiter bei der Gestaltung des schulischen Alltags auf Partizipation. Was das konkret heißt und welche regelmäßig anfallenden Aufgaben die Schulleitung dabei im Blick behalten sollte, erläutert er im Gespräch mit b:sl.**

**b:sl: Herr Loßack, was ist Ihre Idee von partizipativer Schule?**

Schule ist ein äußerst komplexes soziales System. Im Kern steht meines Erachtens die unbedingte Notwendigkeit, Betroffene zu aktiv Beteiligten zu machen. Und zu den Beteiligten gehören nicht nur die Lehrkräfte und Schülerinnen und Schüler, sondern auch die Eltern, der Hausmeister, die Sekretärinnen, die Mitarbeiterinnen in der Küche und aus dem Reinigungsbereich, die außerschulischen Partner (Agentur für Arbeit, Jugendämter, Einrichtungen der Erziehungshilfe, der Schulträger und auch die Schulaufsicht). Die Pflege der Beziehungen untereinander ist ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg. Hier muss der Schulleiter Vorbild sein und einen Schwerpunkt seiner Arbeit setzen. Ziel einer modernen Schule/Schulleitung muss sein, sich von einer verwaltenden hin zu einer aktiv gestaltenden Organisation zu entwickeln. Der gesamte Schulbetrieb muss sich dabei an einer in der Schulöffentlichkeit allseits anerkannten

diese (einseitigen) Lösungsideen zu differenzierten Lösungen, die auf eine allgemeine Anerkennung treffen. So können viele Entscheidungen im Konsens getroffen werden, wobei natürlich nie alle einverstanden sind. Selbstverständlich gibt es auch eine Vielzahl von Situationen, wo ein Konsens nicht erreicht werden kann. Der Vorteil in einer praktisch gelebten partizipativen Schule liegt dann darin, dass mehrere Entscheidungsvorschläge „auf dem Tisch liegen“ und der Schulleiter und auch andere Führungskräfte oder Entscheidungsträger der Schule in der Gewissheit, alle gewichtigen Aspekte bedacht zu haben, auswählen und entscheiden können. Es geht also nicht darum, alle zu beteiligen und dann eine möglichst konfliktfreie Entscheidung zu treffen, nach dem Motto „Fahne in den Wind“. Es bleibt die Pflicht des Schulleiters, schwierige und auch konflikthaltige Entscheidungen, die vielleicht bei Eltern, Schülern oder Lehrkräften nicht auf Gegenliebe stoßen, zu treffen und diese auch zu verantworten. Die partizipative Schule verlangt intensive Sachdiskussionen, die die Entscheidungsgeschwindigkeit einer Organisation drosseln können. Wichtig sind daher klare Kommunikationsstrukturen, eine entwickelte Konferenzkultur und Personen, die diese Diskussionen lösungsorientiert moderieren und zu gegebener Zeit auch beenden können. Wenn alles gesagt ist, muss halt auch einmal Schluss sein.



**Moin!** An der Fridtjof-Nansen-Schule steht Gemeinschaftlichkeit hoch im Kurs

Leitidee (z.B. „Länger gemeinsam lernen!“) orientieren. Wenn eine partizipative Schule es allen Beteiligten ermöglicht, sich einzubringen bzw. diese Beteiligung auch einfordert, dann wird das Engagement aller größer. Jeder weiß, dass sein oder ihr Wissen und Können anerkannt und systematisch einbezogen werden. Probleme oder Verbesserungspotenziale werden dann nicht nur gesehen und im kleinen Kreis diskutiert, meist als ein folgenloses „Meckern“, sondern werden in den zuständigen Gremien angesprochen, kanalisiert und gezielt einer konstruktiven Lösung zugeführt. Bei so vielen Beteiligten gibt es natürlich eine Vielzahl von Sichtweisen. Aber in einem gemeinsamen Austausch werden

**b:sl: Welche Ansätze verfolgen Sie konkret an Ihrer Schule?**

Ich versuche, durch institutionalisierte Kommunikationsstrukturen sowie intensive informelle persönliche Gespräche Beziehungen an unserer Schule zu gestalten und eine Beziehungskultur zu befördern. Es gibt bei uns das Jahrgangsprinzip. Wir sind in den Jahrgangsstufen 5 bis 10 vierzügig organisiert und haben pro Klasse zwei gleichberechtigte Klassenlehrer. Diese acht Lehrer gehören zu einem Jahrgangsteam. Unsere Oberstufe ist dreizügig. Jede Klasse hat einen Klassenlehrer. Diese bilden dann das Oberstufenteam. Jedes Team bestimmt einen Jahrgangssprecher. Mit diesen Jahrgangssprechern tage ich einmal wöchentlich für eine Schulstunde. Dort werden beispielsweise Ideen und Innovationsprojekte, schulübergreifende Veranstaltungen oder Vorhaben wie das 20jährige Schuljubiläum initiiert oder auch organisatorische Schwierigkeiten besprochen. Diese Runde ist neben der Schulleitungsbesprechung, die einmal in der Woche für zwei Schulstunden stattfindet, ein äußerst wichtiges Beratungsgremium für den Schulleiters. Die Jahrgangssprecher wiederum berichten in ihren Jahrgängen aus der Runde der Jahrgangssprecher, bzw. führen einen verabredeten Meinungsbildungsprozess durch. Die Ergebnisse werden dann wieder zusammengeführt. Dies ist eine Möglichkeit der vertikalen Kommunikation und Meinungsbildung, die auch zu einer enormen Vorentlastung anderer Entscheidungsgremien, wie beispielsweise der Lehrer- bzw. oder Gesamtkonferenz, beitragen

**Zur Schule:** Die Fridtjof-Nansen-Schule ist eine staatliche Schule und wurde 1992 als Integrierte Gesamtschule Flensburg von Jochen Arlt gegründet. Sie hat ca. 820 Schülerinnen und Schüler, die von ca. 66 Lehrkräften integrativ unterrichtet werden. 2008 war sie im Finale des Deutschen Schulpreises. Die FNS ist eine gebundene Ganztagschule (5. bis 13. Jahrgang), an der alle Schulabschlüsse erworben werden können. Sie genießt über das Land Schleswig-Holstein hinaus einen herausragenden Ruf.



*Bei partizipativer Schularbeit ist keiner auf seine Rolle beschränkt*

kann. Da auch die Eltern in diesen Jahrgangsstrukturen organisiert sind und die jeweiligen (Eltern-)Jahrgangssprecher einmal im Monat mit dem Schulleiter zu einem gegenseitigen und sehr offenen Austausch zusammenkommen, ist unsere Elternschaft ebenfalls umfassend informiert und in den Meinungsbildungsprozess der Schule eingebunden. Gleichermaßen gilt für die Schülervertretung. Hier möchte ich den Austausch noch weiter intensivieren und die Schüler noch stärker einbinden. Die Kommunikation mit dem Sekretariat erfolgt naturgemäß täglich und umfassend. Hier werden neben den typischen Sekretariatsaufgaben viele Aufgaben aus der Sachbearbeitung erledigt und vor allem wird in der Art, wie die Sekretärinnen nach außen kommunizieren, der Geist der Schule deutlich. Der Schulleiter beeinflusst dies in seinem täglichen Austausch. Die tägliche Tasse Kaffee mit dem Hausmeister und die Treffen mit den Mitarbeiterinnen aus dem Küchen- und Reinigungsbereich sind ebenfalls von Offenheit und dem gegenseitigen Wunsch nach einem ehrlichen Austausch geprägt. Was läuft gut, welche Probleme gibt es und welche Lösungen werden vorgeschlagen? Wenn diese merken, dass ihre Lösungsvorschläge gewünscht sind und umgesetzt werden, dann stärkt das nicht nur ihren Selbstwert und ihre berufliche Zufriedenheit, sondern befördert zukünftig ein aktives Mitdenken in der Schule.

In der Mittagsfreizeit wird bei uns gegessen. Daneben wird eine Vielzahl von Arbeitsgemeinschaften angeboten, bevor am Nachmittag der Unterricht wieder fortgesetzt wird. Neben den Lehrkräften bieten vor allem qualifizierte Eltern, Schüler und Externe (z.B. Trainer aus Sportvereinen) AGs an. Die Schüler erhalten von der Schule im Rahmen von zwei Wochenenden eine Schulung.

Für Innovationsprojekte halte ich es für unerlässlich, dass diese Projekte konsequent zu Ende geführt und nach einer verabredeten Zeit evaluiert werden. Je nach Projekt muss entschieden werden, ob nur einige Gruppen oder alle an dieser Evaluation beteiligt werden sollen. Dies muss gar nicht 100prozentig wissenschaftlichen Kriterien entsprechen. Wichtig ist jedoch, dass die Komplexität so vereinfacht wird, dass eine kritische Überprüfung tatsächlich stattfinden kann und die Ergebnisse im Sinne eines nachhaltigen Erfolges zur Verbesserung des Projektes beitragen.

Im Rahmen der Personalentwicklung werde ich ab diesem Schuljahr systematisch Mitarbeitergespräche führen. Ich habe die Hoffnung, dabei noch „den einen oder anderen Schatz“ zu haben. Nicht alle kommen selbstständig auf den Schulleiter zu, um sich mitzuteilen oder etwas einzufordern. In einem strukturierten und vorbereiteten Austausch können Stärken entdeckt, ggf. Schwächen angesprochen und gegenseitige Erwartungen formuliert werden. In Zeiten der allgemein steigenden Arbeitsbelastungen ist es meines Erachtens wichtig, dass Schulleiter Belastungsspitzen oder Überforderungen bei einzelnen Lehrkräften wahrnehmen und möglicherweise für einen Ausgleich sorgen. Das Wohlergehen aller an Schule Beteiligten hat einen großen Stellenwert. Gemeinsam entwickelte Maßnahmen können das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit der Kollegin/des Kollegen und ihre/seine Arbeit für die

Schule erhalten oder verbessern. Daneben sind für mich die Mitarbeitergespräche untrennbar mit dem Instrument des Führungskräftefeedbacks verbunden. Wir werden in diesem Schuljahr mit mir beginnen und haben in der erweiterten Schulleitung verabredet, in jedem Folgejahr ein weiteres Führungskräftefeedback für jeweils ein weiteres Schulleitungsmitglied einzuholen.

Einen weiteren wichtigen Aspekt für Schulleiter/Schulleitung sehe ich in der Notwendigkeit, Verantwortung abzugeben. Wenn ein Schüler, Elternteil oder eine Lehrkraft eine Aufgabe oder ein Projekt annimmt und über das Ziel Einigkeit besteht, dann sollte diese Person auch die größtmögliche Freiheit bei der Wahl der Mittel für die Umsetzung erhalten. Das bedeutet, dass im Rahmen einer Ergebnissteuerung möglichst wenig in den Umsetzungsprozess eingegriffen werden sollte. Gewünschte Beratung und Unterstützung muss allerdings aktiv angeboten und ermöglicht werden. Wenn man jedoch „echte“ Verantwortung in die Hände der Beteiligten gibt, dann gehört auch die Gefahr des Scheiterns als wichtige Erfahrung dazu. Das muss man als Schulleiter dann aushalten können.

*Das Interview führte b:sl-Chefredakteur Michael Smosarski  
Fotos: Privat*



**Zur Person:** Dirk Loßack wurde 1970 in Berlin geboren, studierte an der FU Berlin Politik- und Sportwissenschaften und absolvierte sein Referendariat am Schiller-Gymnasium in Berlin-Charlottenburg. 2004 suchte er auch eine räumliche Veränderung und ging nach Schleswig-Holstein zur Stiftung Louiseenlund, eine Privatschule mit Internat. 2010 wechselte er – mittlerweile Oberstufenleiter – zur Fridtjof-Nansen-Schule, Gemeinschaftsschule mit gymnasialer Oberstufe der Stadt Flensburg in Flensburg. Nach einerinhalb Jahren als stellvertretender Schulleiter wurde er zum 1. August 2011 Schulleiter dieser Schule. Neben dem Studium war Loßack auch als selbstständiger Unternehmensberater tätig. 2009 absolvierte er den Masterstudiengang „Schulmanagement“ im Rahmen eines Fernstudiums an der TU Kaiserslautern. Loßack ist verheiratet und hat eine Tochter.

# Schulleben partizipativ gestalten!

Von Möglichkeiten und Herausforderungen

*Eine gute Schule ermöglicht es den Schülerinnen und Schülern zu lernen, wie sie zunehmend selbst Verantwortung für ihr eigenes Leben und auch für die Gesellschaft, in der sie leben, übernehmen können.*

**V**erfolgt man gegenwärtig öffentliche Diskussionen um die Probleme des schulischen Bildungswesens, so scheinen die Lösungen vor allem in standardisierten Maßnahmen zu liegen: Für Qualitätssicherung sollen einheitliche Bildungsstandards, Kompetenzmodelle zur Lehrerprofessionalität, Management auf Organisations- und Verwaltungsebenen einerseits und bessere Kontrollen beispielsweise durch Evaluationen andererseits garantieren. Gegen all diese Maßnahmen ist nichts einzuwenden, doch eine Lösung stellen sie alleine nicht dar.

Der Wissenschaftler und Psychotherapeut Joachim Bauer behauptet zurecht, dass die Gründe dafür, dass Bildungsprozesse von Schülern mitunter als gescheitert beurteilt werden müssen, nicht an mangelndem Wissen der beteiligten professionellen Akteure in den Schulen liegen. Vielmehr gelingt es vielen Lehrerinnen und Lehrern nicht oder nur unzureichend, während ihres Unterrichts eine Atmosphäre zu schaffen, in der motivierendes Lehren und Lernen möglich ist. Was tagtäglich oftmals als größte Herausforderung erlebt wird, ist das Herstellen einer guten Beziehung zwischen den einzelnen Lehrern und ihren Schülern (vgl. Bauer 2007: 208).

Aus erziehungstheoretischer Perspektive lässt sich feststellen, dass es den Lehrkräften oft nicht möglich ist, an den „Gedankenkreis“ der Schülerinnen und Schüler anzuknüpfen und Begeisterung für die Lerninhalte zu entfachen. Infolgedessen erleben Schülerinnen und Schüler ihren Schulbesuch oft als sinnloses Absitzen was wiederum rückwirkend Auswirkungen auf die Lehrperson hat.

## Partizipation als handlungsleitendes Prinzip und Gestaltungselement

Partizipation (von lat. *particeps*: an etwas teilhabend) wird im Folgenden auf zwei Ebenen betrachtet:

Auf einer ersten Ebene ist es ein *handlungsleitendes Prinzip* für die Gestaltung des Schullebens mit dem Ziel der Beteiligung, Mitbestimmung und Mitgestaltung. Als handlungsleitendes Prinzip enthält Partizipation ein eigenaktives Moment, das auf die Gestaltung dessen, woran partizipiert wird, ausgerichtet ist. Bezogen auf das Schulleben impliziert dies, dass nicht nur die pädagogischen Akteure, also die Schulleitungen, die Lehrkräfte und im Zusammenhang mit der Ganztagschule auch das weitere pädagogische Personal das Schulleben gestalten, sondern die Schülerinnen und Schüler in die Gestaltung mit einbezogen werden. In erziehungs- und bildungstheoretischer Hinsicht ist die Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme für eine Gemeinschaft im engen und für die Gesellschaft im weiten Sinne Ziel eines Lern- bzw. Bildungsprozesses. Dieser Bildungsprozess wird durch Erziehung initiiert. Versteht sich eine Einzelschule als Miniatur-Demokratie, dann bieten sich im Schulalltag vielfältige Möglichkeiten, diesen Lernprozess seitens der Schülerinnen und

Schüler auf unterschiedlichen Ebenen innerhalb der Schule zu initiieren und zu üben. Der dadurch ermöglichte Lebensraum Schule steht dabei in enger Verbindung mit Realsituationen des Lebens und fördert die Teilhabe aller Personen innerhalb einer Schule an der demokratischen Praxis.

Auf einer zweiten Ebene inkludiert Partizipation *konkrete Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Mitbestimmung und Mitgestaltung* innerhalb einer Schule, die gegenwärtig in vielfältiger Weise zu finden sind. Sie können konzeptionell primär eher inhaltlich, programmatisch oder schulorganisational, sowohl die innere als auch die äußere Schulgestaltung betreffend, sein. Dabei beinhaltet die innere Schulgestaltung alle Möglichkeiten, welche sich auf das Schulleben innerhalb der Einzelschule beziehen. Die äußere Schulgestaltung beinhaltet in Erweiterung dazu alle Möglichkeiten, bei denen Schüler Verantwortung übernehmen, die über die Einzelschule hinaus reicht, vor dem Hintergrund der Forderung nach institutioneller Öffnung der Schule also eine bestimmte Öffentlichkeit betreffen.

Die Aufzählung in Abbildung 1 zeigt für jeden Bereich repräsentative Möglichkeiten für die Gestaltung von Partizipationsverfahren auf, die in vielen Schulen zu finden sind und die Bandbreite demonstrieren.

Institutionalisierte Möglichkeiten der Mitbestimmung und -gestaltung	Innere Schulgestaltung	Äußere Schulgestaltung
<b>Inhaltlich</b>	Erweiterte Bildungsangebote durch Arbeitsgemeinschaften (z. Bsp. Chor, Theater, etc.)	Schülerfirmen
<b>Programmatisch</b>	Schulprogramme zu fächerübergreifenden Themen (z.B. Gewaltprävention, Streitschlichtung)	Schulübergreifende, programmatische Projekte, Praktika oder Aktionen (z.B. Service Learning)
<b>Schul-organisational</b>	Innerschulische Schülervertretungen (SV)	Schulübergreifende Schülervertretungen

Abb. 1: Möglichkeiten der Mitbestimmung und Mitgestaltung des Schullebens durch Schülerinnen und Schüler (vgl. Maulbetsch 2010, 184)

Ob und inwiefern die aufgeführten Partizipationsverfahren bei den einzelnen Schülerinnen und Schülern in einen Bildungsprozess münden, hängt nicht zuletzt von der Art und Weise ab, wie die Schulleitungen und die Lehrkräfte diese im Alltag umsetzen, begleiten und transparent machen.

Damit Partizipation nicht zu veräußerlichten und mechanistischen Übungen und Spielereien verkommt, sondern einen nachhaltigen Beitrag zur einer Erziehung zur Verantwortung leisten kann, muss diese von den pädagogischen Akteuren, allen voran den Schulleitungen, auch als handlungsleitendes Prinzip verstanden werden. Auf dem Fundament einer pädagogischen Grundhaltung ermöglicht Partizipation allen Akteuren innerhalb der Schule Beziehungen zu gestalten.

Die Beziehungsgestaltung zwischen Lehrern und ihren Schülern als pädagogische Grundhaltung wiederum beruht auf einem wesentlichen Strukturmoment des pädagogischen Verhältnisses, dem gegenseitigen Vertrauen. Vertrauen ist die Basis für Erziehungs- und Bildungsprozesse: Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten, Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Bewältigung von Problemen, Vertrauen in die Lösbarkeit scheinbar schwieriger Situationen und Vertrauen in die Sinnhaftigkeit der Welt (vgl. Hüther 2011, S. 124 ff.). Vertrauen sozusagen als positive Grundeinstellung lässt sich neurobiologisch mit der Wirkung des körpereigenen Botenstoffes Oxytozin nachweisen: Experimente haben gezeigt, dass die Ausschüttung dieses Stoffes einerseits die Ursache für Bindungserfah-

rungen ist; andererseits wird es als Wirkung von Bindungserfahrungen wiederum verstärkt ausgeschüttet. Dies hat zur Folge, dass es die erfahrene Bindung, die zur Ausschüttung geführt hat, rückwirkend stabilisiert. Die Fähigkeit, Vertrauen zu entwickeln, wird dadurch erhöht (vgl. Bauer 2007, S. 44 ff.).

Die Bedeutung der Beziehungsgestaltung, die gegenwärtig durch Wissenschaftler neurobiologisch nachgewiesen wird, ist pädagogisch betrachtet ein ‚alter Hut‘: Bereits Pestalozzi (1746-1826) entwickelte aufgrund eigener Erfahrungen in seiner bekanntesten Schrift, dem Stanser Brief, eine Methode der sittlichen Erziehung, bei der er das Vertrauen als maßgebliches Kriterium des erzieherischen Verhältnisses beschreibt. Und auch neuere phänomenologische Betrachtungen, wie beispielsweise die Untersuchungen von Helmut Danner (2010), zeigen auf, dass neben dem erzieherischen Vermögen seitens des Erziehers auch das gegenseitige Vertrauen und die aktive Mitwirkung des Kindes unabdingbare Strukturmomente des erzieherischen Verhältnisses sind.

Bleibt die Frage nach dem „Wie“: Wie können wir unsere Schulen handelnd partizipativ gestalten derart, dass Bildungsprozesse bei den Schülerinnen und Schülern initiiert und begleitet werden und sie zunehmend bereit sind mit Begeisterung Verantwortung für sich und unsere Gesellschaft zu übernehmen? Um bei der Antwort pädagogisch argumentieren zu können, wird zunächst das anthropologische Fundament, auf dessen Grundlage argumentiert wird, dargelegt.

Anzeige

## SchulleiterABC

### Neue Software – Jetzt Testversion anfordern!

### SchulleiterABC – Die prägnante Auskunft für Schulleitungen und Schulbehörden



Jetzt in vielen Bundesländern  
mit den wichtigsten  
Gesetzen und Verordnungen

#### Die Vorteile im Überblick:

- Umfangreiche Sachkartei auf der Grundlage von Gesetzen und Verordnungen im Bereich des Schul- und Beamtenrechts
- Querverweise auf andere Sachgebiete
- Übersichtliche Auflistung und schnelle Suchfunktion
- Erstellt von kompetenten Praktikern aus Schule und Verwaltung
- Bereits über 7.000 Abonnenten
- Angabe der Fundstellen in Gesetzen und Verwaltungsschriften
- Erhältlich als CD-ROM oder als Karteikarten-System
- Regelmäßiger Aktualisierungsservice

#### Fordern Sie unverbindlich und kostenlos Ihre Testversion an:

Mediengruppe Oberfranken – Buch- und Fachverlage GmbH & Co. KG,  
E.-C.-Baumann-Straße 5, 95326 Kulmbach, Tel. 0921 / 949-204, Fax 0921 / 949-377,  
bfv.vertrieb@mg.oberfranken.de, www.schulleiterabc.de



## Die Frage nach dem Menschenbild

Der anfangs beschriebene Trend zu outputorientierten, standardisierten Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und Sicherung basiert auf einer theoretischen Vorstellung von Schule als *gesellschaftliche Institution*. Aus pädagogischer Perspektive drängt sich die Frage auf, wie es dabei um das zugrundegelegte Menschenbild bestellt ist. Obwohl das Prinzip der Kinder- und Schülerzentrierung ein pädagogischer Grundgedanke und zentraler Bestandteil von Schulpädagogik ist, zeigt sich gegenwärtig im Schulalltag ein anderes Bild: Häufig wird die pädagogische Arbeit im institutionell begrenzten Rahmen bestimmt durch die Erfüllung der Lehr- und Bildungspläne, durch Leistungsstandards und Prüfungen, denen ein normatives Menschenbild der Ausbildungskompetenz zu Grunde liegt. Dieses resultiert nicht zuletzt aus den gesellschaftlichen Funktionen der Schule.

Im Anschluss an Weigand (2004) ist daneben nicht zu vergessen, dass jede einzelne Schule von Akteuren, also *Personen*, institutionalisiert und gestaltet wird. Der Mensch als Person gedacht beinhaltet die Vorausnahme, dass er oder sie prinzipiell die Möglichkeit hat, selbst Autor seines eigenen Lebens zu werden und zu sein. Personsein heißt also, dass ich selbst die volle Verantwortung für mich und mein Leben übernehme. Wird die Schule nun theoretisch von einem personalen Menschenbild her gedacht, dann eröffnet sich die Möglichkeit, diese auf einem *pädagogischen* Fundament aufzubauen, die jedem Einzelnen gerecht wird. In Abbildung 2 sind die unterschiedlichen Grundlegungen, wie sie hier in Anlehnung an Weigand skizziert wurden, visualisiert.

Wird die Schule als pädagogische Institution gedacht, dann vollzieht sich ein Paradigmenwechsel hin zu den Personen der einzelnen Akteure. Dieser Paradigmenwechsel führt dazu, dass die Schülerinnen und Schüler zu Subjekten ihrer eigenen Bildungsprozesse werden. Werden daneben auch die pädagogischen Akteure als Personen gefasst, hat dies Auswirkungen auf das Verständnis pädagogischer Professionalität.

Pädagogische Professionalität lässt sich nicht reduzieren auf fachwissenschaftliche und fachdidaktische Kompetenzen, sondern erfordert insbesondere auch selbstreflexive, empathische und kommunikative Kompetenzen. Solche zeigen sich darin, dass die Lehrkraft eine *pädagogische Haltung* einnimmt, die sich in einem *personalisierten Lehrer-Schüler-Verhältnis* realisiert (vgl. Maulbetsch 2010, S. 198). An Stelle der Ausbildungskompetenz wird die Person des Schülers zum normativen Maßstab für die Gestaltung von Schule. Wie eingangs bereits als These formuliert, ist es Ziel einer guten Schule, dass jeder Schüler, jede Schülerin die Möglichkeit erhält zu lernen, zunehmend selbst Verantwortung für das eigene Leben und auch für die Gesellschaft zu übernehmen – also im Rahmen der je eigenen Möglichkeiten ein personales Leben zu führen.

Eine Lehrkraft, die zu ihren Schülern in einem personalisierten Verhältnis steht, denkt und plant ihren Unterricht prinzipiell partizipativ, denn sonst würde sie „über die Köpfe der Schüler hinweg“ unterrichten. Dies beinhaltet die Kenntnis über zeitgemäße Unterrichtskonzepte einschließlich methodischer, inhaltlicher und institutioneller Öffnung.

## Schulleben partizipativ gestalten – Eine Herausforderung für die eigenverantwortliche Schule

Die Entwicklungen der Einzelschulen hin zu mehr Eigenverantwortlichkeit zeigen sich darin, dass diese nicht nur in unterrichtsorganisatorischer, inhaltlich-curricularer und pädagogischer, sondern auch in administrativer und betriebswirtschaftlicher Hinsicht mehr Handlungsfreiraume erhalten. Der Erziehungswissenschaftler Helmut Fend beschreibt die Hoffnungen und Erwartungen, die mit diesen Umstrukturierungen verbunden sind sehr klar und deutlich:

„Dadurch [durch die Autonomiegewährung] soll die Schule unternehmerisch tätig werden, Interesse an Innovationen entwickeln und eine motivierte Lehrerschaft fördern. Wenn sie viel, so die Annahme, entscheiden kann und für ihre Aufgabenerfüllung auch verantwortlich ist, dann steigt die Chance, dass sich ein Lehrkörper mit den Leistungen seiner Schule identifiziert. Dies sollte in der Folge den Schülerinnen und Schülern zugute kommen und bessere Leistungen und eine höhere Leistungsbereitschaft in der Schülerschaft bewirken.“ (Fend 2008, S. 156).

Auch wenn die von Fend formulierten Erwartungen gesellschaftspolitisch motiviert und ökonomisch ausgerichtet sind, so kommt diese Entwicklung letztendlich den Schülerinnen und Schülern zugute. In der eigenverantwortlichen Schule können die Schülerinnen und Schüler auf ihrem Weg zu verantwortungsbewussten Personen in einer demokratischen Gesellschaft individuell begleitet und pädagogisch gefördert werden.



Abb. 2: Theoretische Grundlegungen von Schule  
(vgl. Weigand 2004, S. 36 ff.)

**Corinna Maulbetsch, Dr. phil.** Jahrgang 1973, studierte Lehramt für Grund- und Hauptschule und unterrichtete über mehrere Jahre an verschiedenen Schulen. Seit 2006 ist sie an der Pädagogischen Hochschule in Karlsruhe am Institut für Bildungswissenschaften tätig. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind Theorie der Erziehung und Bildung sowie Schulentwicklung und Unterrichtsplanung und -analyse. Von Februar bis August 2011 arbeitete sie daneben auch am Staatlichen Schulamt Offenburg im Bereich der Personalplanung mit.



Wenn Gestaltungschancen in den Schulen von den Akteuren auch pädagogisch gedacht und realisiert werden, dann gelingt es, professionelle Antworten auf die sehr unterschiedlichen Probleme im jeweiligen örtlichen und sozialen Umfeld der Einzelschule zu finden. Dies setzt voraus, dass die Lehrer nicht mehr allein und in ausschließlicher Verantwortung den Behörden gegenüber handeln, sondern sich in ihrem Selbstverständnis eingebunden fühlen in ein Kollegium, das eine gemeinsame Verantwortung trägt.

Und genau an dieser Stelle sind die Schulleitungen mehr gefordert denn je: Es gehört zu ihrem Kompetenzbereich, durch die formelle und informelle Organisation des Schulbetriebs solche Rahmenbedingungen zu schaffen, dass Partizipation auf den gewünschten Ebenen (siehe Abb. 1) möglich wird. In diesem Zusammenhang fungieren die Schulleiter als „Türöffner“ (gatekeeper) für Schulentwicklungsprozesse. In einer 2008 durch das BMBF publizierten Expertise zum Thema „Qualität entwickeln – Standards sichern – mit Differenzen umgehen“ kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass es die Schulleitungen sind, die dafür Verantwortung tragen, dass Schulen vermehrt als Gemeinschaft agieren und als pädagogische Handlungseinheit auch die Konsequenzen für die Ergebnisqualität ihres Handelns tragen. Interessanterweise ist der Gedanke, Partizipation als Prinzip zu begreifen, implizit in diesem Fazit enthalten. Denn wenn eine Schule als Gemeinschaft agieren soll, dann braucht es auch gemeinschaftliche Strukturen, in denen Zusammenhalt durch gemeinsame Erfahrungen aller Akteure gelebt wird. Dies können Schulleitungen dadurch realisieren, dass eigene innovative Ideen für gemeinschaftliches Handeln in die vorhandene Schulstruktur eingebettet werden. In der Organisationsentwicklung wurden hierzu Modelle entwickelt, die als *kooperative* oder *partizipative Führung* bekannt sind.

Die verteilte Führung (distributed leadership) stellt hierzu ein Lösungsmodell dar, das beispielsweise durch die Einführung und Bildung von Steuergruppen realisiert werden kann. Dabei ist zu beachten, dass die Mitgliedschaft in einer Steuergruppe auf dem Prinzip der Freiwilligkeit beruht und die Größe der Gruppe von der Größe der Schule abhängt. Das Aufgabenprofil und die Verantwortungsbereiche einer solchen schulinternen Steuergruppe umfassen unterschiedliche Felder, die im Einzelnen schulintern abgeklärt und festgelegt werden müssen. Gelingt es den Schulleitungen und den Lehrkräften, die von ihnen übernommenen Aufgabenbereiche verantwortungsvoll wahrzunehmen, dann stellt diese Form der Partizipation auf institutioneller Ebene eine Möglichkeit dar, Schulleben insgesamt partizipativ zu organisieren.

**FAZIT:** Auf der Grundlage eines personalen Menschenbildes konnte gezeigt werden, dass Partizipation zunächst als *handlungsleitendes Prinzip* von Schule verstanden werden muss, damit einzelne *konkrete Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten* pädagogisch zielführend in den jeweiligen Einzelschulen implementiert werden können. Die Lehrer-Schüler-Beziehung betreffend zeigt sich dies in einem personalisierten Lehrer-Schüler-Verhältnis, das auf gegenseitigem Vertrauen gründet. Wenn daran anschließend die Schulleitungen ihre in diesem Zusammenhang neuen Kompetenzbereiche verantwortungsbewusst wahrnehmen, dann führt dies zu immer neuen pädagogischen und organisatorischen Schulentwicklungsprozessen. Für diese herausfordernden Aufgaben ist es notwendig, dass die Schulleitungen (bzw. Schulleitungsteams) einer-

seits qualitativ auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittene Unterstützungs- und Weiterbildungsangebote erhalten, diese auch wahrnehmen und in der Folge für die Umsetzung von administrativer Seite auch entsprechende Leitungszeiten zugewiesen bekommen. Wenn alle schulischen Akteure – Schüler, Lehrer, Schulleitungen – Wertschätzung ihrer Person und ihrer je individuellen Leistungen erfahren, dann kann daraus eine partizipative Schulgemeinschaft zum Wohle der Schülerinnen und Schüler entstehen.

**Autorin • Grafiken:** Dr. Corinna Maulbetsch

## Weiterführende Literatur

- Bauer, Joachim (2007): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. 5. Aufl. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Danner, Helmut (2010): Verantwortung in Ethik und Pädagogik. Oberhausen: Athena.
- Fend, Helmut (2008): Schule gestalten. Systemsteuerung, Schulentwicklung und Unterrichtsqualität. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hüther, Gerald (2011): Was wir sind und was wir sein könnten. Frankfurt am Main: Fischer.
- Maulbetsch, Corinna (2010): Person und Verantwortung. Münster: Waxmann.
- Weigand, Gabriele (2004): Schule der Person. Würzburg: Eagon.

Anzeige

## zu viel, zu schwer und weg = Schließfächer

Wie sich Schüler mit Schulranzen abschleppen, können wir jeden Morgen an den Schulen sehen. Trotz moderner Technik in Schulen sind Schulbücher unentbehrlich. Durch längeren Unterricht wächst der tägliche Bedarf an persönlichen Sachen. Außerdem kommt immer mal was weg und der Schutz des Eigentums wird daher auch wichtiger. Kann die Schuldirektion zu diesen Problemen eine Lösung bei der Schulvorstellung / Elternabenden anbieten, erspart Sie sich viele Diskussionen.

xfach entwickelt Stahlmöbel für den Einsatz in der Schule (Belastung, Brandschutz usw.) und bietet Schulschließfächer zur Miete oder Kauf an. Bei der Suche nach dem richtigen Konzept oder einer individuellen

Lösung finden Sie in xfach mit der flexiblen  
**ORGAMI** Fertigungsentwicklung vom Stahlschrank bis zum Datentresor den richtigen Partner.



**xfach**<sup>®</sup>  
Lockerspecialist

[www.xfach.de](http://www.xfach.de)  
Lärchenweg 14 | 35305 Grünberg  
Tel. 0 64 01 - 90 39 56 | info@xfach.de

# Begriffe klären, Berufsverständnis stärken

Über „Distributed Leadership“ und andere Trendbegriffe

*Schulleitung ist zum Beruf geworden. Aber wenn wir über Schulleitung sprechen, gehen die Begriffe häufig wirr durcheinander. Was ist der Kern des Berufs? Führung oder Leadership, vielleicht sogar System Leadership? Oder Management? Oder beides? Und was ist wichtiger, was ist Leitbegriff, Führung oder Management?*

Dieser Begriffswirrwarr schadet dem Selbstverständnis und der Arbeitsorganisation. Wir versuchen deshalb einen Ausweg, indem wir Leitung als Dreiklang verstehen und dabei drei Unterbegriffe subsumieren, nämlich Führung, Management und Steuerung und diese so klar definieren, dass sie das Berufsverständnis erhellen und damit stärken.

## 1. Führung

Da wir Führung als Leitkategorie betrachten, beginnen wir unsere Darstellung des Leitungskonzepts mit Analysen und Hinweisen zu Führung. Dabei unterscheiden wir zwischen personal-interaktiver und strukturell-systemischer Führung oder direkter und indirekter Führung, was nahezu dasselbe meint. Damit ergibt sich eine Ellipse der Führung mit Brennpunkten.

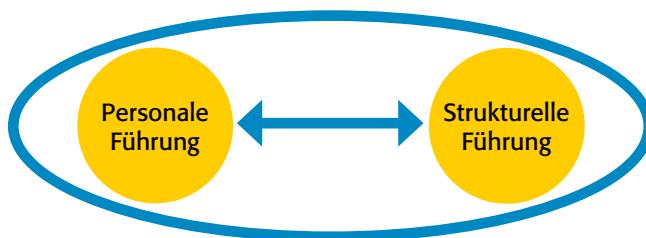


Abb. 1: Ellipse der Führung

Personal-direkte Führung hat die unterschiedlichsten Ausprägungen, aber sie bezieht sich immer auf einzelne Personen. Das Spektrum reicht von Anregungen und Hinweisen der Führungsperson bis zur Auftragsvergabe und Anweisung. Da Führung nur dann wirksam ist, wenn Personen sich auch führen lassen, besteht hier das Problem, dass Anweisungen unterlaufen werden können, dass Aufträge der Interpretation unterliegen, die unterschiedlich sein kann, und dass zur gründlichen Auftragserfüllung Motivation gehört, die nicht verordnet werden kann.

Es gibt Hinweise, die besagen, dass sich Lehrpersonen besonders ungern führen lassen, vor allem, weil sie sich auf eine professionelle Ausbildung berufen, die sich von der der Führungskräfte nicht unterscheidet, und sie aus dem Studium wissen, dass zur Ausübung eines pädagogischen Berufs ein gewisses Maß an Autonomie gehört. Hinzu kommt der in Lehrerkollegien in aller Welt verbreitete Mythos von Gleichheit,

der traditionell Leitungspersonen als eine der ihnen definiert, als primus oder prima inter pares. Zudem sind Lehrpersonen in Deutschland und Österreich verbeamtet und damit entfällt faktisch die stärkste Sanktionsmöglichkeit von Führungspersonen, die Entlassung.

Dabei hört man immer wieder von Führungskräften außerhalb der verbeamteten Berufe die Behauptung, dass Führungskräfte, die Mitarbeiter nicht entlassen könnten, diesen ausgeliefert seien und damit gar keine „echten“ Führungskräfte seien. Umgekehrt kann eingewandt werden, dass „wirksame“ Führung nicht auf Anordnung und Ausübung von Zwang beruht, sondern auf Überzeugungskraft und Vorbild. Wie immer man argumentiert, gewiss ist, dass die Führung von Schulen besondere Anforderungen stellt.

Führung wird wirksamer, wenn professionelle Führungsmittel eingesetzt werden. Damit sind vor allem Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen gemeint. Zielvereinbarungen zwischen Schulleitungen und Lehrkräften sind noch relativ selten im deutschsprachigen Raum. Sie sind auch durchaus voraussetzungsvoll: Sie sollten „auf Augenhöhe“ (also nicht von oben nach unten) stattfinden, verschriftlicht werden, sich auf Ziele und nicht auf Maßnahmen beziehen und in ihren Auswirkungen regelmäßig überprüft werden.

Personale Führung heißt also in erster Linie, sich um die Qualität der Lehrkräfte zu kümmern. Strukturelle Führung ist nicht die Alternative zur personalen, sondern deren notwendigen Ergänzung. Strukturelle Führung erfolgt über Struktursetzungen wie Organigramme, Geschäftsverteilungspläne, Zuständigkeitsregelungen, Leistungsverträge oder Projektbeschreibungen. Zielvorgaben gehören auch dazu.

Strukturelle Führung bezieht sich vor allem auf den Aufbau einer Binnengliederung der Schule, die auch „Innenarchitektur“ genannt wird. Die wichtigsten Strukturelemente sind: Klassenteams, Jahrgangsstufen und Schulstufen (Unter-, Mittel- und Oberstufe), Fachgruppen bzw. -konferenzen und in Berufsschulen auch Bildungsgangkonferenzen.

Wie die Lehrarbeit durch solche Strukturen „geführt“ wird, soll am Beispiel der Fachgruppen oder Fachkonferenzen verdeutlicht werden: Fachkonferenzen können bereits heute in vielfacher Hinsicht in die Personalführung ihrer Schule miteinbezogen werden, ohne dass dies durch ministerielle Erlasse geregelt ist. So ist es problemlos möglich, sich gegenseitig im Unterricht zu besuchen oder in die Zuteilung der Klassen einzbezogen zu werden. Auch die Integration von neuen Kollegen muss nicht speziell verordnet werden, sondern kann in der Fachgruppe von einer erfahrenen Lehrkraft übernommen werden. Gleicher gilt bei der Neueinstellung, bei den Vertreterinnen und Vertretern der Fachgruppen, die beim Auswahl- bzw. Vorstellungsgespräch anwesend sein sollten.

## 1.1 Verteilte Führung - Einbeziehung mittlerer Führungskräfte

Schule ist so schwierig und wichtig geworden, dass sie niemand mehr allein leiten sollte (und wohl auch nicht kann). Das bedeutet für Führung, dass sie verteilt werden muss. Verteilte Führung (distributed leadership) ist ein aktuelles Thema in der internationalen Schulleitungsdiskussion. Bei Hargreaves und Fink z.B. heißt es: „Die Annahme, organisationale Intelligenz könne durch eine einzelne Führungsperson verkörpert werden, trägt das Risiko mangelnder Flexibilität in sich und erhöht damit die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen und -handlungen [...]. Aus diesen Gründen zielen immer mehr Bemühungen darauf, die einzelne Führungsperson durch distributed leadership – durch stärker verteilte Führung zu ersetzen. Dieser Führungstyp umfasst ein Beziehungsnetzwerk von Personen, Strukturen und Kulturen [...]. Er ist nicht bloß eine Rolle, die einer Person in einer Organisation zugewiesen wird. Distributed leadership ist eine organische Aktivität, die sich auf Beziehungen und Verbindungen stützt“ (Hargreaves/Fink 2006, S. 24).

Verteilte Führung bringt weitere Personen über den Schulleiter hinaus in Führungsfunktionen; Personen, die schon leiten können oder es vom Schulleiter lernen, der dann „leader of learners“ wird. Die Schulleiterin und der Schulleiter (SL) sind Chef bzw. Chef. Sie stehen in der Mitte eines Beziehungsnetzes, in dem sie die Letzt- bzw. Gesamtverantwortung tragen. Es kommt die erweiterte Schulleitung (ESL) hinzu, die die Abteilungsleiter oder – je nach Schulform – die Stufenleiter in Führungsverantwortung bringt. Stellvertreter (SV) gehören selbstverständlich auch dazu. Wenn es didaktische Leiter (wie in Gesamtschulen) oder Verwaltungsleiter (wie in etlichen Schweizer Gymnasien und Berufsschulen) gibt, gehören diese auch zur ESL. Zur Führung einer Schule, allerdings eher im Sinne von Mitbestimmung und ohne dass dafür Funktionsstellen vorgesehen sind, gehören auch die Lehrerkonferenz und die Schulkonferenz.

Zur konsequenten Aufteilung von Führung passt schließlich die Übertragung von Führungsaufgaben auf die Vorsitzenden der großen Fachgruppen wie Deutsch oder Mathematik usw. Dieses „Aufbauen“ der Fachgruppen ist verhältnismäßig neu und eindeutig die Aufgabe des Schulleiters. Der Schulleiter schafft – metaphorisch gesprochen – eine Innenarchitektur: Er stärkt die Fachschaften und verknüpft sie miteinander zur Konferenz der Fachgruppen, die ein- oder zweimal pro Jahr unter seiner Leitung tagt (auch in Grundschulen).

## 1.2. Delegation und System Leadership

Man kann zwischen Ausweitung von Führung nach innen und nach außen unterscheiden. Ausweitung nach innen wird gemeinhin als Delegation bezeichnet. Ausweitung nach außen ist verhältnismäßig neu und trägt bisher noch keine deutschsprachige Bezeichnung; international spricht man vom „System Leadership“ (vgl. Huber/Rolff 2010, S. 53 ff.).

Es konnte gezeigt werden, dass vielfältige Aufgaben bzw. Aufgabenbereiche vor allem an Funktionsträger wie den Stellvertreter/Konrektor, Abteilungsleiter und Fachkoordinatoren etc. delegiert werden. Auch die Steuergruppe übernimmt vielfältige Aufgaben – am stärksten Entwicklungsaufgaben. Seltener ist die direkte Delegation an Lehrkräfte.

Mit der erhöhten Selbstständigkeit der Einzelschule müssen Schulleiter vielfältigere sowie zahlreichere Aufgaben übernehmen und zunehmend Elemente delegativer Führung in ihr Leitungshandeln integrieren. Das vertrauliche Verhältnis zwischen Lehrkraft und Schulleiter wird immer wieder als Voraussetzung für die Abgabe von Leitungshandeln genannt. Dies wird in der Literatur kaum thematisiert und ist ein weiterer Hinweis auf einen Wandlungsprozess des Verhältnisses zwischen Schulleitern und Lehrkräften. Neue Elemente kennzeichnen das Leitungshandeln, neue Situationen entstehen, die beiden Seiten unbekannt sind, so dass eine vertrauliche Basis als unabdingbar empfunden wird. Ein weiterer Bereich betrifft die eigene Einstellung zur Abgabe von Leitungshandeln. Viele Schulleiter thematisieren, dass es ihnen schwer fällt „loszulassen“ und Vertrauen in die Fähigkeiten und Arbeit Anderer zu haben. Auch dies sehen sie als notwendige Voraussetzung, die sie immer wieder herausfordert.

Anzeige



Übernehmen Sie Verantwortung für Schule weltweit als  
Leiter/-in einer Deutschen Auslandsschule!

Die 140 Deutschen Auslandsschulen weltweit benötigen gut qualifizierte Führungskräfte, vor allem Pädagoginnen und Pädagogen, die bereit sind, die reizvolle Herausforderung einer Stelle als Schulleiterin bzw. eines Schulleiters zu übernehmen.

### Bewerbungsvoraussetzung:

- ✓ Sie haben sich im Inlandsschuldienst und/oder im Auslandsschuldienst besonders bewährt.
- ✓ Sie haben bereits eine herausgehobene Funktion in der Schule wahrgenommen.
- ✓ Beim Dienstantritt in der Auslandsschule waren Sie mindestens drei Jahren im Inlandsschuldienst tätig gewesen.

Hinsichtlich des Bewerbungsverfahrens nehmen Sie bitte Kontakt auf mit dem  
Bundesverwaltungsamt – Zentralstelle für das Auslandsschulwesen – ZfA 3  
50728 Köln • Ansprechpartner: Herr Dörfler

Tel.: 022899/3583455 oder 0221/7583455 • E-Mail: [andreas.doebler@bva.bund.de](mailto:andreas.doebler@bva.bund.de)

sowie mit dem zuständigen Auslandsbeauftragten in dem für Sie  
zuständigen Kultusministerium.

Weitere Informationen zum Bewerbungsverfahren sowie zu den Auslandsschulen finden Sie im Internet unter [www.auslandsschulwesen.de](http://www.auslandsschulwesen.de).

*Pädagogische Trendbegriffe:  
Es herrscht Klärungsbedarf*



Zwei weitere große Themenbereiche betreffen einerseits die Führungsverantwortung im Delegationsprozess und andererseits das delegative Führungsvorhaben. Im Prozess der Delegation werden Herausforderungen angesprochen, die sich für die Schulleitung im Zusammenhang mit dem Prozess der Aufgabenübertragung stellen. Problematisch ist es für viele Schulleiter eine angemessene Kontrolle zu gewährleisten, ohne zu stark zu kontrollieren, die Lehrkraft ausführlich zu unterweisen und in diesem Zusammenhang auch Zielvereinbarungen zu treffen und die notwendige Unterstützung anzubieten z.B. mit dem Ziel, Akzeptanz im Kollegium zu erreichen.

System Leadership ist ein aktuelles Konzept und ein Begriff, der aus England stammt und schwer zu übersetzen ist. System Leaders wenden dieselben Praktiken großräumig an, die sie innerhalb ihrer eigenen Schulen ausüben. Sie haben eine Vorstellung von dem Weg, der zu ihrer Schule passt, und beziehen das größere System mit ein. Sie widmen sich der Aufgabe, die Gemeinschaft darin zu unterstützen, eine Zielvorstellung für sich durchzusetzen. Sie bemühen sich, eine kooperative Schulkultur zu schaffen. Sie vermitteln anderen die Fähigkeiten und die Haltungen, die für diese neue Aufgabe nötig sind bzw. schaffen Arrangements, dass dies anderen vermittelt wird. Sie etablieren eine unterstützende emotionale und intellektuelle Umgebung.

System Leaders waren in aller Regel erfolgreich in ihren eigenen Schulen. Allerdings sind keine zwei Systeme gleich und keine Schule kann Erfolg haben, wenn sie einfach die erfolgreichen Praktiken einer anderen Schule übernimmt. Erfolgreiche Praktiken müssen an den jeweiligen Kontext angepasst werden. System Leaders müssen in der Lage sein, den Kontext zu verstehen und zudem Problemlösekapazität besitzen.

### 1.3 Leadership - Mehr als eine Mode?

Michael Schratz benutzt anstelle des Begriffs der Führung den der Leadership (Schratz 2010, S. 59 ff.). Er definiert Leadership als „Zusammenspiel von Einstellung, Handlung, Wirkung und Reflexion“, das „eine Haltung und eine bestimmte Rollenwahrnehmung [bezeichnet], welche die Persönlichkeit im Mittelpunkt sieht und weniger die Funktion und die

Aufgaben [...] Bei Leadership geht es um das Entdecken neuer Möglichkeiten [...] Leadership arbeitet in Richtung eines neuen Paradigmas.“ (Schratz 2010, S. 60 f.)

Der Vorzug dieses Begriffskonzepts liegt in der Betonung der Rolle der Persönlichkeit bei der Führung und in der Begeisterung, die Michael Schratz für Innovationen zu entfachen vermag. Aber dieser Vorteil ist auch ein Nachteil, weil er nur die linke Hälfte der Führungsellipse (Abb.1) mit Leben füllt, aber die rechte Hälfte, strukturelle Führung und Routinearbeit, die den Großteil von Führung ausmacht, unterschätzt. Führung heute heißt ja auch, den zunehmenden Druck zu filtern und sich nicht in Trends verlieren, sondern Prioritäten zu setzen. Dies und ein gewisser Vorbehalt gegen modische Anglizismen lässt mich am Führungsbegriff festhalten.

## 2. Management

Führung und Management überschneiden und unterscheiden sich. Führung ist, wie erwähnt, eher auf Personal bezogen, Management eher auf Sachen. Management umfasst Betriebsleitung, Projektmanagement, Budgetmanagement, also eher sachbezogene Domänen, aber auch Konfliktmanagement, Gesundheitsmanagement und Changemanagement. Führung bezieht sich eher auf personenbezogene Angelegenheiten wie Personaleinstellung, -beurteilung und -entwicklung.

Management hat zunächst mit der Leitung der Schule als Betrieb zu tun und mit Büro- und Selbstmanagement. Dabei geht es um Ressourcenbeschaffung und effektive Nutzung derselben wie um die Bewältigung der täglichen Post- und e-Mail-Flut, um Gebäudenutzung und Sicherheit, um Statistik und immer mehr um Zeitmanagement.

Auch die Managementaufgaben sind derart expandiert, dass sie nicht mehr von einer Person allein erledigt werden können, jedenfalls nicht in zumutbarer Weise. Deshalb ist Co-Management angesagt. Dabei werden zwei Varianten von Co-Management unterschieden:

- Variante 1: Die erweiterte Schulleitung betreibt Co-Management. Alle Funktionsstelleninhaber arbeiten beim Management zusammen.
- Variante 2: Der Lehrerrat bzw. Personalrat ist am Management beteiligt. Er übernimmt Verantwortung für das Management der Schulentwicklung – oder wirkt nur mit.

Co-Management betrifft im ersten Sinne allein die Zusammenarbeit der befugten Leitungspersonen. Und Co-Management muss zu Entscheidungen kommen können, auch wenn kein Konsens besteht. Es muss zumindest ein transparentes Entscheidungsverfahren geben, wobei es Bereiche geben sollte, in denen der Schulleiter zumindest ein Vetorecht hat.

Ein gutes Beispiel für Co-Management ist eine um die Abteilungs- bzw. Stufenleiter und vielleicht auch Fachkoordinatoren erweiterte Schulleitung bzw. eine kollegiale oder Teamschulleitung. Auch die Zusammenarbeit der Schulleitung mit Fachgruppenleitern ist Co-Management (des Prozesses der Fachunterrichtsentwicklung). Co-Management bringt mittlere Führungskräfte hervor, was in den Schulen bisher wenig etabliert ist: Selbst Abteilungs- oder Stufenleiter haben sich häufig mit ihrer Leitungsrolle noch nicht identifiziert.

### 3. Steuerung

Steuerung betrifft die „dritte Dimension“ von Leitung. Der Steuerungsbegriff ist für den Schulbereich erst im Zusammenhang mit Schulentwicklung aufgetaucht, also Ende der achtziger, Anfang der neunziger Jahre. Dies ist kein Zufall. Denn erst im Rahmen von Schulentwicklung und dem damit einhergehenden Trend zur selbstständigen Schule erhielten die Schulen Gestaltungsautonomie (vgl. Rolff, 2007, S. 50 ff.) und damit die Schulleitungen die Aufgabe, die Weiterentwicklung der Schule zu gestalten und die damit verbundenen Realisierungsprozesse zu steuern. Es ist dabei Steuerung durch Schulleitung von Steuerung durch Steuergruppen zu unterscheiden.

Eine interessante Frage ist, welchen Platz eine Steuergruppe in diesem Zusammenhang einnimmt. Steuergruppen gehören nicht zum Führungssystem und auch nicht zum Co-Management, weil sie unter anderem aus Mitgliedern bestehen, die über keine institutionell angelegten Entscheidungsbefugnisse verfügen. Steuergruppen entscheiden allerdings über Prozessfragen im Rahmen von Schulentwicklung mit, aber nicht aufgrund gesetzten Rechts, sondern lediglich ermächtigt durch ein Mandat des Kollegiums bzw. zumindest der Schulleitung.

### 4. Wie alles zusammengeführt wird

Damit verteilte Führung, Management und Steuerung nicht zu einer fragmentierten Organisation führen, sind Medien der Integration gefragt. Der allgemeine gesellschaftliche Trend führt allerorts zu mehr Differenzierung, er verlangt aber auch nach mehr Integration. Das gleiche gilt speziell für Schulleitung. Die bisher wenig diskutierte Frage lautet also, wie die zahlreichen Einzelaktivitäten wieder zu einem handlungsleitenden Ganzen zusammengeführt werden können, für das die Person der Schulleiterin bzw. des Schulleiters letztverantwortlich ist. Die Medien der Integration sind vielfältig. Systematisch kann man vier Ebenen unterscheiden, auf denen sich das Ganze konstituiert:

- Organisation, z.B. Geschäftsverteilungsplan u.a.
- Verantwortung und Verbindlichkeit, also Absprachen, Zielvereinbarungen, u.a.
- Kultur, d.h. vor allem Werte, Normen und Ziele
- Symbolik, z.B. Schullogo u.a.

Bleibt noch die Frage zu behandeln, wie man das komplizierte Geflecht von verteilter Führung, Co-Management und Prozess-Steuerung am besten und unverwechselbar benennen sollte. Wir sprechen von konfluenter Leitung. Konfliuenz bedeutet laut Fremdwörterbuch »Zusammenfluss (mehrerer gleichrangiger Ströme)«. Das trifft das hier dargelegte Leitungskonzept recht gut. Strom bezeichnet einen Prozess. Außerdem suggeriert das Wort Strom Energie und Synergie. All das ist hier gemeint.

Konfluente Leitung teilt Führung auf, praktiziert Co-Management und bringt alles wieder situationsbezogen zusammen. Die Schulleiterin bzw. der Schulleiter muss einschätzen, wie weit man dabei gehen kann, was nicht zuletzt von den im Kollegium vorhandenen Potenzialen abhängt. Die Letzterverantwortung verbleibt ohnehin bei ihnen.

**FAZIT:** Man kann diese Ausführungen zusammenfassen, indem man daran erinnert, dass die Ansprüche an Schulleitung im Hinblick auf Erziehung und Unterrichtsentwicklung, Personal- und Gesundheitsmanagement, Fortbildungsplanung, Qualitätsmanagement und Budgetgestaltung rapide zugenommen haben. Dies gilt für große wie für kleine Schulen gleichermaßen. Da keine Leitungsperson die wachsenden Anforderungen auf Dauer alleine bewältigen kann, sind neue Leitungsstrukturen in Schulen notwendig. Wir sehen deren Ausgestaltung vor allem in der Verteilung und Zusammenführung von Führungs-, Management- und Steuerungsaufgaben zu einem Gesamtkonzept konfluenter Leitung. Leitungspersonen benötigen Systemkompetenz. So sind Schulleiterinnen und Schulleiter gefordert, zu dezentralisieren und gleichzeitig zusammenzuführen, zu lenken, Schulentwicklung zu initiieren und zu unterstützen sowie die schulinterne und -externe Kooperation zu fördern. Dabei stehen Schulleiterinnen und Schulleiter eher im Zentrum der Organisation als an deren einsamer Spitze.

Autor • Illustration: H.G. Rolff • Fotos: Fotolia

Anzeige

**Veränderung? - Jetzt!**

**an Ihrer Schule**

- bei der Umsetzung von Konfliktlösungsstrategien
- bei der Organisationsentwicklung
- bei partizipativen Schulentwicklungsprozessen

**MoLLtivation**

Gerne planen wir mit Ihnen  
Ihre nächsten Schritte  
im persönlichen Gespräch!

Web: [www.molltivation.de](http://www.molltivation.de)  
Mail: [info@molltivation.de](mailto:info@molltivation.de)  
Tel.: 0157 / 7 390 390 9

#### Literatur

- Hargreaves,A./Fink,D.: Nachhaltige Entwicklung durch nachhaltige Schulleitung. In: Journal Schulentwicklung, H.2, 2006.
- Huber, St. G./Rolff, H.G.: Delegation und System Leadership. In: Rolff a.a.O.
- Rolff, H.G. (Hrsg.): Führung, Management und Steuerung. Seelze (Kallmeyer).
- Schratz, M.: Schulleitung als Leadership. In: Rolff, H.G. a.a.O.

# Wolle mer se 'reilasse?

Elternmitwirkung in deutschen Schulen

*In mehr als einem Vierteljahrhundert Elternarbeit habe ich viel gelernt. Am spannendsten fand ich stets den Blick über die Grenzen der Bundesländer. Er erweitert den Horizont, und nicht nur den physischen. In meiner Festrede zum 30-Jährigen der saarländischen Elternvertretung habe ich 2004 einen Blick auf die Mitwirkungsmöglichkeiten der Eltern in der Bundesrepublik geworfen, der heute wohl nicht grundlegend anders ausfiele, auch wenn es mittlerweile überall Leuchtturmschulen gibt.*



Zwei davon, eine in Hamburg und eine in Bremen, haben sich bei der Frühjahrsplenartagung des Bundeselternrats 2011 vorgestellt. Die Berichte sind also ganz aktuell. Das PR-Konzept für Schulleiter mögen Skeptiker als Anleitung zur Ausbeutung gutwilliger Eltern lesen. Optimisten nehmen es als Ermunterung, die Kompetenz der Eltern zu nutzen. Ein Schulleiter, der Eltern im Einsatz für den guten Ruf der Schule erlebt, wird weniger Bedenken haben, sie am Schulprogramm mitarbeiten zu lassen. Er weiß ja, was sie können. Und wenn Lehrer es absolut nicht ertragen, dass Eltern sich überall einmischen? Ihnen sei mit einem Augenzwinkern verraten: Auch Eltern sind Profis.

## Konsequente Herausforderung: verlässliches Miteinander

### 30 JAHRE LANDESELTERNVERTRETUNG IM SAARLAND

Neidvoll blickt der Rest der Republik ins Saarland: Seit 30 Jahren dürfen Eltern hier in den Schulen mitbestimmen! Es gibt zu denken, dass das

saarländische Gesetz von 1974 „Schulmitbestimmungsgesetz“ heißt, während in Nordrhein-Westfalen 1977 das „Schulmitwirkungsgesetz“ als großer Fortschritt in der Gesetzgebung gefeiert wird. Zwischen Mitbestimmung und Mitwirkung liegen Welten, und die saarländische Welt wirkt zumindest auf mich als bayerische Elternvertreterin paradiesisch.

1974, als in Bayern die Eltern noch wegen angeblicher Seuchengefahr aus den Klassenzimmern verbannt werden – in Wahrheit wagt man es nicht, Lehrern den elterlichen Blick auf ihre Arbeit zuzumuten –, sind saarländische Eltern bereits ausdrücklich eingeladen, ihre Kinder im Unterricht zu besuchen. Und sie dürfen und sollen den Unterricht mitgestalten. So jedenfalls steht es in Ihrem Schulgesetz: „Dabei ist den Eltern in Fragen der Auswahl des Lehrstoffes, der Bildung von Schwerpunkten und der Anwendung bestimmter Unterrichtsformen Gelegenheit zu Vorschlägen und Aussprachen zu geben.“

Leben Sie hier also tatsächlich im Paradies der Mitbestimmung? Lassen Sie mich einen Blick auf die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten in anderen Bundesländern werfen. Ich stütze mich auf die Berichte der Landeselternvertretungen vom Herbst 2003, als es bei der Plenartagung des Bundeselternrats um die Zusammenarbeit zwischen Eltern und Schule ging. Bei den Mitwirkungsmöglichkeiten für Eltern zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Ländern, aber auch viele Gemeinsamkeiten.

### ELTERNRECHTE BUNDESWEIT

Gemeinsam ist fast allen Bundesländern eine verfasste Elternschaft, nur in Nordrhein-Westfalen und Bayern gibt es sie nicht. Die Eltern der Gymnasiasten beider Länder sind mit diesem Zustand recht glücklich, die Vertreter anderer Schularten arbeiten daran, ihn zu ändern. Das bayerische Kultusministerium allerdings will keine Eltern neben sich haben, jedenfalls keine demokratisch legitimierten. Erstens kostet das Geld. Man muss einen Landeselternbeirat schließlich finanzieren. Zweitens traut man den demokratischen Fähigkeiten der bayerischen Eltern nicht. Im Kommentar zur Volksschulordnung liest sich das so: „Was aus der Sicht des Ministeriums auch gegen eine solche öffentlich-rechtliche Regelung spricht, ist vor allem die Tatsache, dass ein außerordentlich aufwendiges Wahlverfahren eingeführt werden müsste, [...] und mindestens ein halbes Schuljahr jeweils gewählt würde.“

Gemeinsam ist den Ländern das Recht der Eltern, alles zu erfahren, was es über ihr Kind zu wissen gibt: Noten und Verhalten, aber ebenso, was Kinder lernen sollen und wie sie es lernen. In allen Schulgesetzen sind Klassenelternabende vorgeschrieben, bei denen den Eltern das Unterrichtsprogramm vorgestellt wird. Wie es ihrem Kind im Unterricht ergeht, dürfen Eltern bei Unterrichtsbesuchen selbst erleben. Aber eben nicht überall, und es gibt noch weitere Unterschiede zwischen den Ländern bei dem, was sie Eltern zutrauen und folglich Behörden und Lehrern zumuten.

#### ELTERN-SCHÜLER-LEHRER-GREMIEN

Die Mitwirkung der Eltern in der Schule ist in den Schulgesetzen festgelegt, mehr oder weniger deutlich, mehr oder weniger umfangreich. Klassenkonferenzen, also Gremien, in denen Eltern und Lehrer einer Klasse zusammensitzen, gibt es nicht überall. Eine Schulkonferenz haben alle Länder, auch wenn sie nicht überall so heißt. In ihr sitzen Eltern und Schüler, Lehrer und Schulleitung und manchmal auch Vertreter des nichtwissenschaftlichen Personals einer Schule oder sogar, wie in Berlin, eine „schulfremde Person“. Die Schulkonferenzen bestehen aus neun bis über hundert Menschen, und es lässt sich denken, dass sie je nach Größe sehr unterschiedlich arbeiten. Im bayerischen Schulforum sind Eltern, Schüler und Lehrer gleichberechtigt; in Bremen und Bremerha-

ven bilden die Eltern in den Grundschulen allein, später zusammen mit den Schülern die Hälfte des Gremiums, Eltern sind dann also nur noch ein Viertel; in Niedersachsen besteht die Gesamtkonferenz aus fast allen Lehrern und einer Zahl von Eltern und Schülern, die sich nach der Zahl der Lehrer bemisst, aber zusammen stets weniger als 50 Prozent der Lehrer ausmacht.

Was Schulkonferenzen dürfen, ist ebenfalls von Land zu Land verschieden. In Baden-Württemberg hat die Schulkonferenz, in der drei der 13 Mitglieder Eltern sind, bei der Neubesetzung des Schulleiterpostens ein Wörtchen mitzureden, entscheiden dürfen dann allerdings andere. Hessische Eltern entscheiden in der Schulkonferenz „über alle wichtigen Angelegenheiten der Schule“. Ob dazu die Auswahl des Schulleiters gehört, entzieht sich meiner Kenntnis. Berliner Eltern haben seit Mitte 2004 mehr Mitwirkungsrechte als bisher: In der Schulkonferenz entscheiden sie zum Beispiel auch über den Schuletat. Hessische Eltern können auf Landesebene mitbestimmen, wo ihre Kollegen in anderen Bundesländern allenfalls gehört – und bisweilen sogar erhört – werden: bei Lehrplänen, Ausführungsverordnungen und zum Teil bei Erlassen. In Niedersachsen kann der Landeselternrat ein suspensives Veto gegen einen Erlass oder eine Verordnung einlegen, das Kultusministerium muss dann im Kabinett Bericht erstatten. Die Mitwirkung ausländischer Eltern ist nicht in allen Schulgesetzen geregelt, und wo sie es ist, ist das eine Kann-Bestimmung.

Anzeige



*Eltern haben nicht selten besondere Kompetenzen, die sie gern zum Wohl der Schule einsetzen*

#### KOMPETENTE ELTERN

Einige Länder schulen die Elternvertreter in Seminaren, viele bieten Infomaterial unterschiedlichster Güte an. In Brandenburg können Kreis- und Schulelternschaften einen Elternbildner anfordern, der ihnen alles beibringt, was sie für die Elternvertretungsarbeit wissen und können müssen. Hier im Saarland bietet das Landesinstitut für Pädagogik und Medien den Eltern und Elternvertretern Seminare und Elterntage an, in Thüringen macht das die Elternakademie. In Bayern gibt es solche kostenlosen Angebote nur von der CSU-nahen Hanns-Seidel-Stiftung und vom Bayerischen Elternverband, einem eingetragenen Verein, der sich selbst finanzieren und daher einen großen Teil seiner Zeit und Kraft in die Mitgliederwerbung stecken muss. In Ländern, die ihre Schulgesetze grundlegend geändert haben – so wie Hamburg und Berlin –, ist Elternschulung besonders nötig, da reicht das Know-how selbst langjähriger Elternvertreter nicht aus.

Nicht immer werden Eltern ernst genommen. Ein großes Hindernis für gute Zusammenarbeit „sind die vielen Lehrer und Schulleiter, die Eltern nur als amateurhafte Erziehungsberechtigte wahrnehmen, jedoch nicht ihre berufliche oder ehrenamtliche Qualifikation anerkennen“, schreiben die Elternvertreter aus Bremen. Doch einige Länder nutzen die Kompetenzen der Eltern: In Brandenburg bieten Eltern nachmittags Arbeitsgruppen an, in Bayern dürfen sie als Externe auch einmal eine Unterrichtsstunde halten.

#### THEORIE UND PRAXIS

Auch da, wo die gesetzlichen Vorschriften ausreichen, klappt die Zusammenarbeit zwischen Eltern und Schule längst nicht so, wie Eltern – und wohl auch viele Lehrer – es sich wünschen. Elternarbeit kostet. Sie kostet Zeit und Nerven, und sie kostet Geld. Nicht jeder kann sich

das finanziell leisten. Eine Studie in Baden-Württemberg hat kürzlich für den Elternbeiratsvorsitzenden 800 bis 1500 Euro pro Jahr an eigenen Ausgaben errechnet, zusätzlich zu den zahllosen ehrenamtlichen Stunden, die jeder Elternvertreter leistet. Ein weiteres Hemmnis bei der Mitwirkung ist die Zeit. Termine liegen oft so, dass berufstätige Eltern, Schichtarbeiterinnen oder Eltern mit Kleinkindern sie nicht wahrnehmen können. Das gilt insbesondere für Elternvertreter, die viel mit Institutionen zu tun haben. Die Kultusministerin spricht während ihrer Dienstzeit mit dem Elternratsvorsitzenden. Dieser aber muss schon arbeitslos oder Millionär sein, wenn er tagsüber frei über seine Zeit verfügen will.

Manchmal klappt Mitwirkung nicht, weil Eltern ihre Rechte nicht einfordern. Kein Wunder: Sie kennen sie oft gar nicht. „Es bestehen zwar weitreichende Rechte der Eltern und eine Informationspflicht der Schulen. Diese Rechte werden jedoch häufig von den Schulen beschnitten, da die Elternvertreter sie nicht kennen oder nicht nutzen“, schreibt die Landeselternvertretung Niedersachsens. Aufklärung ist also die eine Hälfte. Die andere Hälfte ist Motivation. Elternarbeit ist ein Ehrenamt für Menschen mit einer hohen Frustrationstoleranz. Doch brauchen selbst diese Eltern ab und zu ein Erfolgserlebnis. „Eltern müssen motiviert und gestärkt werden!“ fordern die Eltern aus Hamburg. Und wünschen sich darüber hinaus die Freistellung vom Beruf, genau wie bei politischen Ehrenämtern, und eine Aufwandsentschädigung.

#### ELTERN ALS PARTNER

Nur dort, wo ein Schulleiter den Eltern die Türen zu echter Teamarbeit öffnet, ist ein gedeihliches Miteinander möglich. Mitwirkung funktioniert nur auf der Basis gegenseitigen Vertrauens. Eltern müssen sich darauf verlassen können, dass sie rechtzeitig über alles informiert werden: über scheinbar Banales wie Unterrichtsausfall, aber auch darüber, dass ihr Kind Probleme hat, mit dem Unterricht, dem Lehrer oder den Mitschülern. Lehrer müssen sich darauf verlassen können, dass Kinder ausgeschlafen, gut vorbereitet und pünktlich zur Schule kommen. Und Kinder müssen sich darauf verlassen können, dass die Erwachsenen sie ernst nehmen und fair behandeln und nicht auf ihrem Rücken politische Spielchen treiben.

## Schulqualität gemeinsam entwickeln

#### NEUE MAX BRAUER SCHULE, HAMBURG

Die Max-Brauer-Schule in Hamburg-Altona ist seit 2010 eine Stadtteilschule. Von 1979 bis 2010 war sie Gesamtschule in Langform. Sie führt von der Vorschule bis zum Abitur. Rund 1330 Schüler aus 38 Nationen werden derzeit von 108 Lehrern unterrichtet. Die Schule ist eine Ganztagsschule und bei Eltern sehr beliebt. Wenn im Folgenden von der Neuen Max Brauer Schule die Rede ist, sind damit die Jahrgänge fünf bis zehn gemeint, die seit 2005 nach einem neuen Schulprogramm arbeiten. Stundenpläne mit 45-Minuten-Fächern wurden durch Lernbüros, Werkstattlernen, außerschulisches Lernen und fächerübergreifende Projekte abgelöst. Im Lernbüro bestimmen die Kinder selbst, ob sie Deutsch, Mathe oder Englisch lernen. Statt der üblichen Zeugnisse gibt es Portfolios, der Lernstand wird mit Kompetenzrastern geprüft.

## DER TRAUM VOM NEUEN LERNEN

Einige Lehrer der Max-Brauer-Schule hatten im Jahr 2011, kurz vor dem Ruhestand, noch rasch die Schule ihrer Träume entworfen: lebensnah, mit viel Zeit und Raum zum selbstbestimmten Lernen in der Schule und außerhalb. Nach zwei Jahren stellten sie das Konzept den Eltern vor. Die waren begeistert. Die Schulkonferenz beschloss 2004, dass die Schule sich für den Schulversuch „d.18“ bewerben würde, bei dem 18 Hamburger Schulen neue Lernformen entwickeln sollten. Man bildete eine Steuerungsgruppe, reichte 2004 den Antrag ein und erhielt den Zuschlag.

Von 2005 bis 2010 dauerte der Modellversuch. In der ersten Zeit gab es einen Zuschuss von 5000 Euro. Jetzt beschafft zusätzliche Mittel der zu diesem Zweck gegründete Förderverein.

Die Steuerungsgruppe holte sich professionelle Hilfe von außen, bis das Konzept stand. Es enthielt nicht nur viel zum Lernen und Lehren, sondern auch Elemente der Elternbildung, von der Fortbildung im Schulrecht über Arbeitsgemeinschaften bis zum türkischsprachigen Elternabend. Der Zeitaufwand (anfangs 15 Stunden pro Woche) war und ist für Lehrer und für die meist berufstätigen Eltern eine Herausforderung.

## BASIS FÜR ZUSAMMENARBEIT

Dass die Zusammenarbeit von Eltern und Schule gelang, hatte im Wesentlichen drei Gründe: Die Schulleitung wollte die Eltern ernsthaft einbinden, die gegenseitige Wertschätzung war groß und man konnte sich auf einen gemeinsamen Wertekanon einigen. Von Anfang an war klar: Das Wissen der Eltern hat denselben Stellenwert wie das Wissen der Lehrer. Auch heute werden grundlegende Änderungen am Konzept nur gemeinsam vorgenommen. Eltern müssen spüren, dass ihre Kompetenz geschätzt wird. Wenn die Schule bei Neubauplänen den Architekten-Vater einbindet oder die PR-Mutter für ihre Öffentlichkeitsarbeit, zeigt sie ernsthaftes Interesse und hält die Motivation der Eltern aufrecht, sich in der Schule und für die Schule zu engagieren. Schließlich müssen sich einige von ihnen für eine Schulentwicklung einsetzen, von der ihr eigenes Kind nicht mehr profitiert.

Die Aktiven mussten sich ständig austauschen, einander über alle Schritte informieren. Das erforderte viele E-Mails und Gespräche. Damit alle Eltern so schnell wie möglich von den Neuerungen erfuhren, gab es Infoveranstaltungen, Flyer und die Website. Im Laufe der Jahre wurde klar: Die Zusammenarbeit zwischen Eltern und Schule ist eine permanente Baustelle. Ohne die Fähigkeit zur Toleranz gegenüber den Schwächen des anderen gelingt sie nicht. Nur wenn Lehrer es ertragen, dass Eltern ihnen direkt auf den Arbeitsplatz schauen, ist die Transparenz zu erreichen, die es für die gemeinsame Arbeit braucht. Und nicht zuletzt: Die Chemie zwischen den Beteiligten muss stimmen.

## Von der Kommunikation zur Kooperation

### OBERSCHULE RONZELENSTRASSE, BREMEN

Die Oberschule Ronzenstraße Bremen ist eine Ganztagschule mit dem Profil Leistungssport. Seit dem Schuljahr 2009/10 ist sie Modellschule mit dreizügiger Oberstufe und der Möglichkeit, nach 12 oder 13 Jahren Abitur zu machen. Auch hier arbeiten Eltern und Schulleitung gemeinsam an der Schulqualität.

### MEHR QUALITÄT

Nach einer internen Evaluation (Methode SEIS) im Schuljahr 2004/2005 war klar, dass sich an der Schule Grundlegendes ändern musste. Als zentrale Diskussionsfelder hatten sich „Lernen und Lehren“, „Führung und Management“, „Klima und Kultur“ und „Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages“ herauskristallisiert. Im Kampf um Schüler wurde es in Bremen zudem immer wichtiger, etwas für das Image der Schule zu tun, also auch an die Öffentlichkeit zu gehen. Das konnte nur gemeinsam gelingen. Wo die Schule sich zurückhalten muss – zum Beispiel mit öffentlichem Protest gegen die unzureichende Ausstattung – können Eltern aktiv werden. Sie brauchen allerdings stets den Rückhalt der Schulleitung. In der ersten Zeit beteiligten sich so viele Eltern, dass erst im Jahr 2009 alle Wünsche und Interessen berücksichtigt waren. Seitdem genügt es, den Prozess zu beobachten und allenfalls lenkend einzutreten. Ein professioneller Umgang miteinander sollte die Zusammenarbeit fördern. Das war ein Lernprozess für alle Beteiligten, dessen Schritte im Folgenden andeutungsweise beschrieben sind.



*Glücklich die Schule, in der Eltern und Lehrer am selben Strang ziehen*



## WAHRNEHMUNG UND INTERPRETATION

Kommunikation beginnt mit der Bereitschaft, zuzuhören und sich auf die Bedürfnisse des anderen einzulassen. Beispielsweise sollte die Schule auf die zeitlichen Einschränkungen der Eltern Rücksicht nehmen, weil sie leichter über ihre Zeit verfügen kann. Zur Grundausstattung erfolgreicher Kommunikation gehört die Erkenntnis, dass die Wahrnehmung einer Situation je nach Blickwinkel völlig unterschiedlich ausfallen kann. Das Verständnis füreinander wächst beim gelegentlichen Wechsel der Perspektive. So sehen Eltern, die die Schule als Dienstleister betrachten, eine solche zunächst völlig selbstverständliche Erwartung mit anderen Augen, wenn sie sich in die Lage der Schulleitung versetzen. Jeder muss im System Schule seine Rolle finden. Alle Rollen sind gleichwertig, aber nicht gleichberechtigt.

## UMGANG MIT KONFLIKTEN

Gute Kommunikation ist immer lösungsorientiert. Das bedeutet: Mit einem Problem beschäftigt man sich nur so lange, bis eine Lösung gefunden ist. Das Negative soll nicht im Mittelpunkt stehen, erwünschte Verhaltensweisen müssen gefördert werden. Die goldene Regel bei Konflikten: Niemand muss sich verteidigen, denn niemand wird angegriffen. Zwischen Lehrern und Eltern herrscht schließlich kein Krieg. Ein Konfliktleitfaden entstand, in dem das Vorgehen bei Meinungsverschiedenheiten geregelt ist. So wurde festgelegt, dass Eltern bei Problemen mit einem Lehrer nicht sofort die Schulleitung einschalten, die aufgrund ihrer Doppelrolle – verantwortlich für den Lehrer und für den Schüler – immer ein Entscheidungsproblem hat. Hier werden Elternvertreter als Zwischeninstanz aktiv. Bei einem Konfliktgespräch spricht jeder nur über das, was er selbst gesehen hat oder empfindet, und gesteht dem anderen zu, Fehler zu machen. Und wenn die Emotionen hoch kochen, wird ein Gespräch auch einmal vertagt. Jedes Gespräch wird protokolliert, Vereinbarungen unterschreiben alle Beteiligten – Eltern, Schüler, Lehrer. Weil nicht alle Eltern Kommunikationsprofis sind, ist es umso wichtiger, dass professionelle Kommunikation ein Teil der Lehrerbildung ist.

## Der ungehobene Schatz

### ELTERN SIND IDEALE PARTNER FÜR DIE ÖFFENTLICHKEITSARBEIT EINER SCHULE

Eltern haben großen Einfluss auf den Ruf ihrer Schule. Was sie von ihr halten, erzählen sie weiter. Eine Schule überzeugt klugerweise also zunächst die eigenen Eltern davon, dass sie gut ist. Das ist die erste Stufe der Öffentlichkeitsarbeit. Auf der zweiten Stufe kann sie den Sachverständ und die Kontakte der Eltern gezielt für die Öffentlichkeitsarbeit einsetzen.

Eltern sind für die Schule ein Schatz. Ein Schatz, den viele Schulen bisher nicht gehoben haben. Nicht, weil ein Feuer speiender Drache ihnen den Zugang verwehrte. Die Schulen wissen oft nicht, dass sie diesen Schatz haben. Im Folgenden ein paar Anregungen für Schulleitungen, wie sie den Schatz heben und mit elterlichen Juwelen ihre Schule schmücken können.

## THEMEN SETZEN

Geredet wird immer, auch über Ihre Schule. Versuchen Sie gar nicht erst, das zu verhindern. Es wird Ihnen nicht gelingen. Sorgen Sie vielmehr dafür, dass Eltern sich nicht über den Lehrer Müller unterhalten, der seine Schüler mit schlechten Noten drangsaliert, sondern über die Lehrerin Schmidt, die immer diese tollen Fahrten ins Schullandheim macht. PR ist „gelenkte Kommunikation“, also lenken Sie. Ihre Schule soll ins Gespräch kommen, nicht ins Gerede.

Wer verhindern will, dass Menschen über das Falsche reden, muss Themen vorgeben. Es ist wie im Garten: Wo Erdbeeren wachsen, kann Löwenzahn sich nicht breit machen. Also geben Sie den Leuten etwas, worüber zu reden sich lohnt. Das braucht nichts Spektakuläres zu sein. Natürlich ist es gut und richtig, dass die Zeitung über die Einser-Abiturienten berichtet und über die Müllsammelaktion der dritten Klasse.

Darüber reden die Leute in der Schlange an der Supermarktkasse aber nicht. Nehmen Sie Einfluss auf das, worüber Eltern ohnehin reden: schlechte Noten, die leidigen Hausaufgaben, das Sitzenbleiben. Und die Lehrer. Lehrer sind das Elterngesprächsthema schlechthin. Fast immer geht es um Lehrer, unter denen Kinder leiden oder die nicht richtig erklären können. Kein angenehmes Thema für eine Schule. Schwierigkeiten unter den Teppich zu kehren ist aber keine Lösung. PR-Profis sprechen Probleme ausdrücklich an. Eltern honorieren es, wenn ein Lehrer oder Schulleiter zugibt, dass etwas nicht klappt. Wenn es unter Eltern heißt, Lehrer X sei zwar völlig unmöglich, aber die Schulleitung tue, was sie kann, dann haben Sie wirklich getan, was Sie können.

#### **VERTRAUEN SCHAFFEN**

Eltern müssen sich ernst genommen fühlen. Dazu gehört, dass sie informiert sind. Ruhig einmal im Unterricht hospitieren lassen, das schafft Vertrauen und erweitert den Blickwinkel. Vertrauensbildend wirkt auch, dass Eltern angehört werden, mögen ihre Fragen und Bedenken auch noch so belanglos oder unangebracht scheinen. Regelmäßige Umfragen können Wunder wirken. Sie zeigen den Eltern, dass ihre Meinung wich-



Eltern sind Profis für ihr Kind

tig ist. Es ist ein entscheidender PR-Erfolg, wenn Eltern spüren, dass sie willkommen sind und Lehrer und Schulleitung sie als Partner betrachten. Schaffen Sie ein elternfreundliches Schulklima. Lehrer und Schulleitung müssen für Gespräche erreichbar sein, auch zu Hause, auch per E-Mail. Ein PR-erfahrener Schulleiter sorgt dafür, dass die Website der Schule eine leicht zugängliche Seite für den Elternbeirat hat – immer noch keine Selbstverständlichkeit, wie ein Blick auf Internetauftritte von Schulen zeigt. Briefe an die Eltern, vor allem solche, in denen er um pädagogische oder materielle Unterstützung bittet, unterschreibt der Schulleiter nicht allein, sondern gemeinsam mit dem oder der Elternbeiratsvorsitzenden. Das dokumentiert die wechselseitige Wertschätzung.

#### **ELTERN ALS BOTSCHAFTER**

Wie wichtig angesichts sinkender Schülerzahlen und zunehmender Selbstständigkeit der Schulen gute PR ist, weiß mittlerweile jede Schulleitung. Auch Ministerien und sogar Finanzminister wissen das. Doch sie werden einen Teufel tun und dafür auch nur einen einzigen Cent zur Verfügung stellen. PR-Fachleute einzukaufen dürfte sich also kaum eine Schule leisten können, und im Kollegium sitzen normalerweise auch keine. Nun werden zwar längst PR-Seminare für Lehrpersonal und Schulleitungen angeboten, aber meistens fehlen dafür Zeit und Geld. Manchmal hindert auch einfach der Gedanke an die vielen zusätzlichen Stunden, die es kosten würde, das Gelernte anzuwenden. Hier kommen die Eltern ins Spiel. Sie haben den unschätzbaren Vorteil, dass sie überall sind: vor der Kindertentür und an der Musikschule, an der Bushaltestelle und im Wartezimmer. Sie sitzen in Büros und Kantinen, stehen an Fließbändern und hinterm Verkaufstresen, besuchen Parteiversammlungen, Feuerwehrfeste und Chorproben. Überall treffen sie Menschen, die als künftige Schülereltern infrage kommen oder als Sponsoren. Setzen Sie Eltern als Botschafter ein. Drücken Sie ihnen den Schulflyer in die Hand, zum Weitergeben. Der Gastwirt soll ihn auf den Tischen auslegen, die Ärztin im Wartezimmer und die Mutter im Kindergarten.

#### **SACHVERSTAND NUTZEN**

Binden Sie die Eltern ein. Manche Schulen führen eine Kompetenzkartei, in der sie Berufe und Hobbys der Eltern notieren. Sie fragen gleich bei der Schuleinschreibung, womit die Eltern zum Schulleben und zum Unterricht beizutragen gedenken. Wohlgemerkt: nicht ob, sondern womit sie die Schule unterstützen werden. Die Eltern merken, dass sie gefordert sind und dass ihr Beitrag geschätzt wird. Der Redakteur der Lokalzeitung hat gerade seine Tochter angemeldet? Wunderbar, schon wissen Sie, wem Sie die Terminankündigungen künftig schicken werden und wer in seiner Freizeit die Pressemitteilungen formuliert. Die Mutter ist Fotografin? Sehr gut, sie wird beim Sportfest, bei der Abschlussfeier und bei der Theateraufführung fotografieren, für den Jahresbericht und für die Presse. Vielleicht macht sie auch die Klassenfotos.

Nutzen Sie die Kontakte der Eltern. Manche Eltern treffen von Berufs wegen mit besonders vielen Menschen zusammen: Verkäuferinnen und Friseure, Ärztinnen und Kindergärtner, Musikschullehrer und Übungsleiterinnen beim Sport. Informieren Sie sie regelmäßig über alles, was in der Schule geschieht, damit sie die Informationen weitergeben können. Es lohnt sich, in der Elternschaft gezielt nach

Fachleuten zu suchen. Sie werden Grafiker finden, die ein Logo oder einen Flyer entwerfen, Webdesigner, die den Internetauftritt der Schule gestalten, Texter für eine Schulzeitung oder einen Newsletter, und Muttersprachler für Dolmetscherdienste. Lassen Sie sich bei Veranstaltungen von Eltern unterstützen, aber nicht nur an der Grillzange und hinter der Kuchentheke. Bitten Sie die Eventmanagerin, den nächsten Tag der offenen Tür zu organisieren, die Ausstellung der Schülerarbeiten und das Schulkonzert. Für die Berichterstattung sind der oben erwähnte Redakteur und die Fotografin zuständig. Wenn Sie Glück haben, ist unter den Eltern sogar ein Profi, der für die Schule eine PR-Kampagne entwickelt.

## Wir sind die Profis

### WENN ELTERN SICH EINMISCHEN

Wenn Lehrer sich von Eltern bedrängt fühlen, verweisen sie gern auf ihren Bäcker. Dem würden sie schließlich auch nicht das Brötchenbacken erklären. Soll heißen: Eltern, haltet euch raus, wir sind die Profis! So schlicht das Beispiel daher kommt, es lässt sich ausbauen.

Woran merkt der Kunde, dass der Bäcker sein Handwerk versteht? Am Brötchen. Was er in den Teig röhrt und wie lange er bäckt, ist dem Kunden egal. Schmeckt's, kommt er wieder, schmeckt's nicht, geht er zur Konkurrenz oder bäckt selbst. Woran merken Eltern, dass der Lehrer sein Handwerk versteht? Am Kind. Lernt es in der ersten Klasse lesen

und schreiben und schafft in der vierten den Übertritt, ist ihnen egal, wie der Lehrer das hingekriegt hat. Das ist sein Job.

Und wenn das Kind zu wenig lernt? Wenn es gar sitzen bleibt? Hier hinkt der Bäckervergleich. Eltern dürfen nicht zur Konkurrenz wechseln oder zu Hause unterrichten. Ob ihnen das Ergebnis des Schulunterrichts schmeckt oder nicht – sie müssen es schlucken und zahlen. Wer wollte ihnen verdenken, dass sie Qualität fordern und den Kassenzettel kritisch prüfen? Auch Verkäufer verrechnen sich. Um das zu merken, braucht man kein Profi zu sein, weder für Brötchen noch für Unterricht.

Weil Lehrer nicht nur Profis sind, sondern auch sensibel wie alle wahren Künstler, halten die meisten Eltern sich mit dem Nachrechnen zurück. Lieber werden sie selbst zu Profis: Motivationsprofis, die jeden Morgen widerstrebane Kinder doch irgendwie in die Schule kriegen. Hausaufgabenprofis, die den Subjunctif und das Prozentrechnen wieder lernen, weil sie Grammatik pauken und Mathe erklären müssen. Zum Glück haben die Profilehrer volles Vertrauen in die pädagogischen und didaktischen Fähigkeiten ihrer häuslichen Hilfskräfte und deshalb keine Bedenken, Unerledigtes nach Hause auszulagern. So werden Eltern sogar noch zu Unterrichtsprofis. Profis für ihr Kind sind sie sowieso. Sie kennen es, sie wissen, was in ihm steckt. Das aus dem Kind herauszuholen überlassen sie den Profis in der Schule. Die werden schließlich dafür bezahlt.

*Autorin: Ursula Walther, Stellvertretende Vorsitzende des Bundeselternrats • Fotos: Fotolia, istockphoto*

Anzeige

# Bildungsgipfel im Flachland

Besuchen Sie die didacta 2012 und erfahren Sie im Themenbereich Schule/Hochschule, welche Ideen von heute in Zukunft Schule machen.



**didacta**  
die Bildungsmesse

Hannover, 14. – 18. Februar 2012

Kindertagesstätten

Schule/Hochschule

Ausbildung/Qualifikation

Weiterbildung/Beratung

# Als Schulleitung Entscheidungen treffen

Zwischen Entscheidungsmatrix und Intuition. Ein Workshop. TEIL 2

*Welche Grundlage für Entscheidungsfindung ist bei der Leitung von Schulen die situativ richtige – Intuition oder rein rational gesteuerte Prozesse? Im zweiten Teil seines Workshops sorgt Roland Grüttner für Aufklärung.*

## UNSER GEHIRN VERARBEITET MEHR ALS UNS BEWUSST IST

Das Bild von der Spitze des Eisbergs mag etwas abgegriffen sein, es gibt aber dennoch ein gutes Gefühl für die Quantität des Unbewussten oder – in kybernetischer Begrifflichkeit – die parallele Informationsverarbeitung in unserem Gehirn im Vergleich zum Bewussten, der linearen Informationsverarbeitung. Sie haben sicher selbst erlebt, wie oft wir im Modus „Autopilot“ leben: Viele Abläufe funktionieren, ohne dass wir sie mit Bewusstsein begleiten; das gilt ausdrücklich auch für Entscheidungen. Der Fuß bewegt sich manchmal Richtung Bremse, ohne dass wir die rote Ampel bewusst verarbeitet haben<sup>1</sup>. Machen Sie sich bitte einmal bewusst, wie viele Informationen von innen und außen Ihr Gehirn sekündlich empfängt und verarbeitet – wenn dies alles in unserem Bewusstsein Platz beanspruchen würde, wären wir dem Chaos ausgeliefert und heillos überfordert!

Wir können also mit Recht vermuten: Die parallele und uns zu weiten Teilen unbewusste Informationsverarbeitung in unserem Gehirn kommt verschiedentlich zu Entscheidungen, die als Intuition gewissermaßen an die Oberfläche steigen<sup>2</sup>. Das bedeutet, dass Bauchentscheidungen keinesfalls aus dem Nichts kommen, sondern bereits eine Geschichte und ihre im subjektiven Gesamtgefüge liegende Berechtigung haben. Das heißt allerdings nicht, dass sie auch objektiv richtig sein müssen.

## SOZIALE INTUITION

Können wir Menschen „auf den ersten Blick“ beurteilen? Dies gefragt, kann sogleich ergänzt werden – wir tun es sowieso und unwillkürlich. Daran schließen manche Autoren<sup>3</sup> die Überlegung an, dass es möglicherweise von evolutionärem Nutzen war, so zu verfahren. Der Entwicklungsgeschichtliche Hintergrund erklärt, warum solche Entscheidungen schnell zu erfolgen hatten: Man musste mit wenigen Informationen auskommen und innerhalb kürzester Zeit entscheiden, ob man einem Freund oder Feind gegenüber stand; eine falsche oder zu langsame Entscheidung konnte das Leben kosten.

Also können wir mit einem gewissen Recht vermuten, dass uns unser geschichtliches Erbe dazu drängt, Menschen schnell einzuschätzen. Dabei gibt es allerdings ein paar Aspekte, die alle Objektivität gewissermaßen aushebeln und als psychologisches Allgemeingut gelten können.

**Familiarity feeds fondness:** Wir wenden uns lieber Vertrautem zu als Fremdem. Das gilt auch für Äußerlichkeiten oder Charakterzüge, die uns an vertraute Menschen erinnern. In einer Bewerbungssituation werden wir uns tendenziell unbewusst für die Person entscheiden, an der uns manches bekannt vorkommt – oder wir lehnen sie genau aus diesem Grund ab, wenn die Assoziationen negativ sind.

**Empathie:** Die intuitive Fähigkeit, sich in andere Menschen hinein zu versetzen, ist uns in unterschiedlichem Maße mitgegeben. Es dürfte niemand überraschen zu erfahren, dass es zwischen der Selbsteinschätzung und der objektiv gezeigten Empathie häufig Unterschiede gibt<sup>4</sup>. Die gute Nachricht ist allerdings, dass wir Menschen in dieser Beziehung lernfähig sind, wenn wir präzises Feedback bekommen.

## KREATIVITÄT

Geradezu paradigmatisch für Intuition steht die Kreativität, der Einfall, der zündende Gedanke und Geistesblitz. Es mag paradox klingen, aber für diese Art von Intuition lassen sich ein paar Regeln aufstellen<sup>5</sup>:

“Chance favours only the prepared mind”, sagte Louis Pasteur – für spontane Einsichten muss die eigene geistige Landschaft vorbereitet sein. Hier zeigt sich wiederum der oben bereits angesprochene Zusammenhang von Intuition und Expertise.

**Eine gute Vorstellungskraft.** Kopernikus musste die Bewegungen von Sonne, Planeten und Morden vor seinem geistigen Auge sehen können, ehe er die Idee hatte, im Zentrum die Sonne gegen die Erde auszutauschen.

**Eine nahezu verwegene Persönlichkeit.** Man muss in der Lage sein, Zweideutigkeiten auszuhalten („Ambiguitätstoleranz“), Risiken einzugehen, Hindernisse zu überwinden und neue Erfahrungen zu suchen.

Mit Belohnung oder einer anderen Art von äußerem Anreiz kann man nur in den seltensten Fällen kreative Einfälle hervorbringen. Wichtig ist die **intrinsische Motivation**, die einen Menschen dazu führt, eine Sache oder ein Problem immer und immer wieder neu zu durchdenken.

Es sollte ein **kreatives Umfeld** vorhanden sein. Damit sind nicht flippige Farben oder Accessoires gemeint, sondern ein herausfordernder Kontext aus Gesprächen mit anwesenden oder historischen Experten. Der Dialog – sei es mit einem gegenwärtigem Partner oder schriftlich niedergelegten Ideen – zwingt zur Präzision und kann die eigenen eingefahrenen Denkmuster aufbrechen.

Die Kreativität wird dabei oft als etwas von außen Einwirkendes, als ein autonomes Erlebnis erfahren. Picasso meinte, dass das Malen stärker sei als er selbst und ihn zwinge, das zu tun, was es wolle. Ein Literat meinte, es fühle sich an als ob das Gehirn jemand anderer sei, der den eigenen Körper als Büro benutze<sup>6</sup>.

## DIE ANDERE SEITE: RISIKEN DER INTUITION

Diese Erfahrung teilen wir alle: Wir waren uns bei einer intuitiv getroffenen Entscheidung so sicher, aber dann stellte sich doch heraus, dass unsere Annahmen falsch waren. Wir wissen, dass wir unseren Intuitionen nicht einfach trauen dürfen. Gerade das ist es ja, was uns verunsichert. Von daher dürfte es hilfreich sein, auf ein paar Erfahrungen und

<sup>1</sup> Vgl. Dörner, S. 194.

<sup>2</sup> „Indeed, we know much that is too complex for our conscious minds to understand“ (Myers, S. 51).

<sup>3</sup> Evolutionäre Erklärungsmuster verfolgen vor allem Frey/Frey.

<sup>4</sup> Myers, S. 43 ff.

<sup>5</sup> Zum folgenden vgl. Myers, S. 59 ff.

<sup>6</sup> Alle Beispiele nach Myers, S. 61 f.

Forschungsergebnisse hinzuweisen, die zum vorsichtigen Umgang mit unseren Eingebungen anleiten. Ich beginne mit ein paar grundsätzlichen Warnungen.

*Dich selbst kannst du am einfachsten austricksen!* Im Original stammt dieser Hinweis von Richard Feynman, einem der bedeutendsten Physiker des 20. Jahrhunderts: „You are the easiest person to fool.“<sup>7</sup>

- Achte darauf, ob und wie deine Vorhersagen eintreffen!
- Hüte dich davor, Verbindungen zu sehen, die du zu sehen erwartest!
- Bedenke, dass man im Nachhinein immer meint, es schon vorher gewusst zu haben!
- Bedenke, dass deine Grundannahmen die Neigung zur Dauer haben, auch wenn es dafür keine Gründe gibt!
- Achte darauf, nicht nur solche Fragen zu stellen, die davon ausgehen, dass du Recht hast!
- Beschäftige dich auch mit entgegengesetzten Ideen und prüfe sie genau!

Im Folgenden befassen wir uns mit drei großen Bereichen, in denen Intuitionen wirksam sind: mit solchen über Vergangenheit und Zukunft, über unsere eigenen Kompetenzen und Tugenden und über die Wirklichkeit. Der besseren Lesbarkeit halber formuliere ich sie als die „Zehn Warnungen zur kritischen Selbstwahrnehmung“.

### INTUITIONEN ÜBER UNSERE VERGANGENHEIT

Wir reden zunächst von Intuitionen in Gestalt von Erinnerungen. Von einer weit verbreiteten Vorstellung müssen wir uns gleich an dieser Stelle verabschieden: Das menschliche Gedächtnis ist kein Speicher, in dessen einzelnen Kammern Bruchstücke der Realität aufbewahrt werden, „echte Erinnerungen“ oder wahre Begebenheiten. Unser Gedächtnis funktioniert – physikalisch betrachtet – als Abfolge von räumlich-zeitlichen Anregungsmustern, die mannigfaltig innerhalb des Gehirns mit anderen Zellen und Verbünden wechselwirken, also mit rationalen „Abteilungen“ ebenso wie mit emotionalen. Wenn wir also Erinnerungen wieder „hervorholen“, bzw. wenn diese aus dem Gedächtnis „aufsteigen“ (man beachte die räumlichen Metaphern), dann werden sie von „uns“ (welche Instanz das dann auch immer ist) rekonstruiert, also gestaltet. Es hat nicht erst die Schule des Konstruktivismus gebraucht, um uns darauf aufmerksam zu machen<sup>8</sup>. Schon der Talmud verweist darauf, dass wir die Dinge nicht so sehen wie sie sind, sondern wie *wir* sind<sup>9</sup>. Wenn wir also eine Intuition über die Vergangenheit haben, begegnet uns darin keine objektive Erfahrung oder Erinnerung, sondern ein bereits von uns selbst unbewusst überarbeiteter Gedächtnisinhalt. Was hat das nun für Folgen?

**Erste Warnung:** *Wir können falsche nicht von richtigen Erinnerungen unterscheiden; sie fühlen sich genauso an.* Für uns sind sie subjektiv die absolute Wahrheit. Erst wenn wir mit anderen Menschen oder externen Fakten in Dialog oder Konflikt treten, haben wir Anlass, unsere Erinnerungen zu überprüfen.

**Zweite Warnung:** Konsequenterweise sind wir *in Bezug auf unsere Erinnerungen auch unrealistisch zuversichtlich*. An der Louisiana State University waren sich in einer Studie 74 Prozent der Studenten sicher, sich richtig an einen Vorlesungsbetreuer zu erinnern. Die Überprüfung ergab aber nur bei 55 Prozent korrekte Erinnerungen<sup>10</sup>.

**Dritte Warnung:** *Es gibt forcierte Erinnerungen.* Die Befragung von Kindern zu sexuellem Missbrauch kann dazu führen, dass sie einen Missbrauch erinnern, der nicht stattgefunden hat. Bei einer Studie zur Leichtgläubigkeit von Menschen konstruierten Wissenschaftler der Universität von Herfordshire Szenarien, bei denen das „Medium“ (ein Schauspieler) den Anwesenden so lange einredete, dass sich der Tisch bewegte, dass sich hinterher 34 Prozent der Anwesenden tatsächlich an diese Levitation des Tisches „erinnerten“<sup>11</sup>.

### INTUITIONEN ÜBER UNSERE EIGENEN FÄHIGKEITEN

Der vorige Abschnitt hat zur Vorsicht gegenüber den eigenen Erinnerungen gemahnt. Nun geht es darum, auch der eigenen Selbsteinschätzung gegenüber auf der Hut zu sein.

**Vierte Warnung:** *„Das habe ich doch schon immer gewusst!“* Im Bild gesprochen, ist es einfach, die Zielscheibe um den Pfeil herum zu malen, wenn er bereits steckt. Dass wir in einer unentschiedenen Situation den einen oder anderen richtigen Gedanken hatten, besagt noch nicht, dass wir eine richtige Vorhersage oder Entscheidung getroffen hätten. Es fällt uns viel leichter, Ereignisse im Nachhinein zu erklären, als sie richtig vorherzusagen.

**Fünfte Warnung:** *Wir erklären uns gern für Erfolge verantwortlich; Misserfolge schieben wir auf die Umstände.* Der diesem Phänomen zugrunde liegende tiefenpsychologische Zusammenhang von Minderwertigkeitsgefühlen, die durch postulierte Größe kompensiert werden, wurde zum Beispiel von Alfred Adler bereits 1907 beschrieben und führte zur Begründung der so genannten „Individualpsychologie“. Im Alltag macht es sich so bemerkbar: Wenn etwas nicht klappt, suchen manche Manager die Verantwortung dafür bei externen Prozessen oder ihren Mitarbeitern; die wiederum geben gern dem Management oder den Umständen die Schuld. Wenn es in einer Schulklasse nicht so gut läuft, sehen viele Lehrer das Problem zuerst auf Seiten der Schüler. Befragt man diese, finden sie an der Lehrkraft manches auszusetzen oder andere „Erklärungen“.

Dazu passt der Effekt, dass wir unsere Fehler gern damit entschuldigen, dass sie jedermann unterlaufen können. Damit verstecken wir uns in der Masse. Bei unseren Stärken und positiven Eigenschaften allerdings gehen wir davon aus, dass sie uns aus der Masse herausheben.

Ebenfalls als Ergebnis von Kompensation, oder zumindest als Mechanismus zur Aufrechterhaltung des persönlichen Gleichgewichts, darf man die häufige Erscheinung sehen, dass wir uns selbst als besser als den Durchschnitt erachten. Man stelle sich nur das Gegenteil vor: Wenn sich jemand permanent als schlechter ansieht, ist der Schritt in die seelische Erkrankung nicht mehr weit. So halten sich beispielsweise die meisten Menschen, oder genauer gesagt: Männer, für die besseren Autofahrer.

**Sexte Warnung:** *Wir sind überzuversichtlich.* Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass eine Menge Menschen die Qualität ihrer eigenen Annahmen bezüglich irgendwelcher Fakten zuversichtlicher einschätzen als sie in Wahrheit war. Wenn 60 Prozent aus einer untersuchten Gruppe etwas richtig einschätzen, dann geben 75 Prozent an, dass sie völlig sicher seien. Beim Aufspüren einer Lüge lagen 57 Prozent richtig, aber 73 Prozent waren zuversichtlich, sie richtig entdeckt zu haben. Menschen, die zu 100 Prozent Sicherheit signalisieren, können sich trotzdem in 15 Prozent der Fälle irren<sup>12</sup>.

<sup>7</sup> Zitiert nach Myers, S. 179.

<sup>8</sup> Der Hirnforscher John C. Eccles sieht bei der Erinnerung zwei Komponenten wirksam: Eine Art „Datenbank-erinnerung“ mit „Sitz“ in der Großhirnrinde und ein „Erkennungsgedächtnis, das vom selbstbewussten Geist bei seiner Prüfung der Abrufe aus den Hirnspeicherungserinnerungen angewandt wird“ (Eccles/Popper: Das Ich und sein Gehirn. München 1989, S. 479).

<sup>9</sup> Zitiert nach Myers, S. 73.

<sup>10</sup> Myers, S. 77 f.

<sup>11</sup> Myers, S. 75. Dieses Phänomen wird auch als „Konfabulation“ bezeichnet.

<sup>12</sup> Alles nach Myers S. 98 ff.

**Der Stift ermöglicht  
präzises Schreiben.**



**Multitouch steht für  
intuitives Arbeiten.**



**Die Kombination  
macht es zu einem  
einzigartigen Erlebnis.**

### **Die nächste Generation: Das ActivBoard 500 Pro mit intuitiver Stift- und Multitouch-Funktion**

Das neue interaktive ActivBoard kombiniert präzise Stiftbedienung mit gestenorientierter Multitouch-Anwendung. Dank dieser Flexibilität können Lehrer ihre Schüler vielfältig in den Unterricht einbinden und sind somit freier bei der Wahl der Lehrmethode. Objekte lassen sich ganz leicht durch Berührung mit dem Finger und mit natürlichen Handbewegungen verschieben, vergrößern oder verkleinern, während der Stift präziseren Anwendungen wie Schreiben oder Zeichnen vorbehalten ist. Dadurch können Aufgaben intuitiver und effizienter gelöst werden. Mit der Microsoft® Windows® 7-Funktionalität können bis zu 4 Schüler gleichzeitig am ActivBoard arbeiten.

Weitere Informationen erhalten Sie auf [www.PrometheanWorld.com/german](http://www.PrometheanWorld.com/german).



Myers nennt in seinem Buch einige schlagende Beispiele für die falsche Überzuversicht. Hier nur eines davon: „Das Telefon mag ja für unsere amerikanischen Cousins passend sein, aber nicht hier. Wir haben schließlich einen reichen Fundus an Kurieren“ (eine britische Expertengruppe, die die Erfindung des Telefons evaluerte)<sup>13</sup>.

### INTUITIONEN ÜBER DIE WIRKLICHKEIT

Wir schätzen Personen und Ereignisse falsch ein, wenn wir nicht die folgenden Zusammenhänge beachten:

**Siebte Warnung:** *Kontext versus Charakter.* Wenn wir uns ein Bild von einer Person machen, dann vernachlässigen wir oft die Kontextfaktoren zugunsten unserer Vorstellungen von jemandes Persönlichkeit. Dies illustriert ein selbstkritischer englischer Spruch: „If I'm crabby it's because I've had a rotten day; if you're crabby, it's because of your rotten disposition.“ Das übersetzt sich frei mit: „Wenn ich mies drauf bin, dann kommt das davon, dass ich einen schlechten Tag hatte. Wenn du griesgrämig bist, dann kommt das von deinem Charakter.“

**Achte Warnung:** *Wir sehen Zusammenhänge, wo es keine gibt.* Bei Vollmond werden mehr Kinder geboren. Wenn man nass wird und einen friert, erkältet man sich leichter. Zucker macht Kinder hyperaktiv. Eine positive Lebenseinstellung hilft gegen Krebs. Italiener sind so emotional. Wirklich? Haben wir bei diesen Einschätzungen die Statistiken vor Augen? Wir sollten uns bewusst machen, dass solche Stereotype zwar einen wichtigen Zweck verfolgen, nämlich Komplexität zu reduzieren. Ob sie das aber so schaffen, dass sie der Komplexität der realen Erscheinungen auch gerecht werden, ist eine andere Frage. Hier gibt es einen wichtigen Leitspruch: „Show me the numbers!“

**Neunte Warnung:** *Selbsterfüllende Annahmen.* Wenn wir eine Hypothese über den Charakter einer bestimmten Person gebildet haben, dann unterliegen wir in der Regel der Versuchung, nur solches Verhalten wahrzunehmen, das unsere Hypothese bestätigt. Um diese Hypothese zu widerlegen, sind dann viel stärkere Fakten vonnöten als jene, die es braucht, um sie aufrecht zu erhalten, weil wir dazu neigen, bestätigende Beobachtungen aufzunehmen und widersprechende zu übersehen.

**Zehnte Warnung:** *Rahmen versus Inhalt.* Dieses Phänomen wird im Englischen als „framing“ bezeichnet: Einschätzungen hängen oft entscheidend davon ab, wie wir eine Frage stellen. Normalerweise müsste man davon ausgehen können, dass Patienten keinen Unterschied machen zwischen einer 93-prozentigen Erfolgsquote eines Eingriffs und einer 7-prozentigen Risikoquote. Indessen haben Untersuchungen gezeigt, dass selbst Ärzte lieber über eine zu 93 Prozent erfolgreiche Operation aufklären. Verbraucher bevorzugten nachweislich Rinderhack, das „zu 75% schlank“ ist als solches, das zu 25% Fett enthält. Und viele Menschen halten ein Ereignis mit einer 1 zu 20 Chance für wahrscheinlicher als eines mit einer 10 zu 200 Eintrittswahrscheinlichkeit, weil sie durch die absoluten Zahlen irregeleitet werden.

### VOM WERT DER INTUITION

Was bleibt nun als Summe, wenn wir uns all diese Risiken und Stärken der Intuition vor Augen halten? Sollen wir unseren Intuitionen trauen oder nicht?

Die Antwort kann nur so ausfallen: Wenn Sie auf einem Feld Experten sind und sich der zahlreichen Gefahren der intuitiven Einschätzungen bewusst sind, dann können Sie ihnen trauen und Ihrer Intuition folgen!

## Synthese: Intuitionsgeleitetes Matrizenverfahren

Wir vergegenwärtigen uns noch einmal die beiden Pole der Entscheidungsverfahren: Auf der einen Seite steht eine Methode, die sich um Objektivität und Transparenz bemüht. Bei den Entscheidungsmatrizen werden Kriterien und Gewichtungen im Diskurs verdeutlicht, so dass es zu einer von allen Beteiligten getragenen – wenn auch zeitaufwändigen – Entscheidung kommen kann. Auf der anderen Seite folgen wir der Intuition, was in hohem Maße subjektiv und wenig mitteilbar ist, aber außerst schnell Entscheidungen herbeiführt. Nun wäre es schön, wenn sich die Vorteile beider Verfahren verbinden ließen.

### SEQUENZIELLE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Die Synthese wird angebahnt durch das, was Gigerenzer die „sequenzielle Entscheidungsfundung“<sup>14</sup> nennt. Bei dieser Art von Entscheidungen fragen wir zunächst nach dem Kriterium, das uns als das wichtigste erscheint. Gigerenzer sieht den evolutionären Ursprung dieses Verfahrens in den Mechanismen der Partnerwahl, von denen einer für die Weibchen lautet: Nimm das prächtigere Männchen! Er nennt das dann „Ein-Grund-Entscheidungen.“ In dieser Art von Entscheidungen folgen auch wir Menschen einem Auslösereiz (Achtung: Intuition!), der entweder das Produkt natürlicher Evolution oder aber kultureller Überlieferung sein kann.

Ein solcher Reiz kann zum Beispiel die Körpergröße sein, die von uns unbewusst auf die Führungsqualitäten eines Menschen übertragen wird. Deshalb wählen wir solche „großen Männer“ eher als unsere Führungskräfte, und es finden sich in leitenden Positionen überproportional häufig Männer mit überdurchschnittlicher Körpergröße<sup>15</sup>.

Durch die Kombinationen von aufeinander folgenden Ein-Grund-Entscheidungen kommt Gigerenzer zum Verfahren der sequenziellen Entscheidungsfundung und illustriert es anhand der Frage, ob und aufgrund welcher Faktoren wir jemanden für einen guten Arzt halten. Er berichtet von einer Studie in Großbritannien, in deren Zusammenhang Eltern von Kindern unter 13 Jahren gefragt wurden, welchen Arzt sie in einer Notsituation wählen würden. In diesem Szenario wurden den Befragten vier Kriterien vorgelegt. Nach dem Matrizenverfahren hätten die Eltern alle vier Kriterien abwägen und sich dann für den Arzt mit der größten Übereinstimmungssumme entscheiden müssen. De facto hat aber die größte Gruppe der Befragten (über 1000) nach einem einzigen Kriterium entschieden: Hört der Arzt gut zu, wenn ich die Symptome schildere? Bei einer anderen großen Gruppe (rund 350) war der ausschlaggebende Grund die Dauer der Wartezeit. Für eine kleine Gruppe (etwa 50) gab die Frage den Ausschlag, ob sie den Arzt bereits kannten.

<sup>13</sup> Myers, S. 101.

<sup>14</sup> Gigerenzer, S. 156 ff.

<sup>15</sup> [http://www.welt.de/print-wams/article139282/Zu\\_kurz\\_gekommen\\_Partnerschaft.html](http://www.welt.de/print-wams/article139282/Zu_kurz_gekommen_Partnerschaft.html)

<sup>16</sup> Gigerenzer, S. 158.

<sup>17</sup> Gigerenzer, S. 161.

<sup>18</sup> Gigerenzer, S. 163, Hervorhebung im Original.

Eine etwas kompliziertere Situation entsteht, wenn weder das erste noch das zweite Kriterium eine Entscheidung begründen kann, weil es für verschiedene Alternativen gleich ist. Dann gibt natürlich erst das drittstärkste Kriterium den Ausschlag. Die sequenzielle Entscheidungsfindung sieht in diesem Fall also so aus:

	Arzt A	Arzt B	Arzt C
Hört der Arzt gut zu?	Ja	Ja	Ja
Wie lange muss man warten?	20 min	20 min	20 min
Kenne ich den Arzt?	Nein	Ja	Nein

Dann entscheidet man sich für Arzt B.

Wer sich an den ersten Teil dieses Aufsatzes erinnert, findet darin eine Form der Entscheidungsmatrizen wieder: Alternativen auf der x-Achse und Kriterien auf der y-Achse. Gigerenzer spricht nun davon, dass nacheinander die *Suchregel* (Prüfe die Alternativen anhand der Kriterien), die *Stopptregel* (Beende die Suche, wenn sich ein Unterschied zeigt) und die *Entscheidungsregel* (Wähle die Alternative, die dem Kriterium am besten entspricht) zur Anwendung kommen<sup>16</sup>.

Gigerenzer stellt sich nun die Frage: Wie genau sind Intuitionen beschaffen, die sich auf nur einen Grund stützen? Als Untersuchungsfeld dienten Vorhersagen von Studenten der New York University zu Spielen der Nationalen Basketball Liga. Die Namen der Mannschaften wurden dabei nicht genannt. Die Probanden hatten nur zwei Kriterien: die Anzahl der gewonnenen Spiele einer Mannschaft und die jeweiligen Halbzeitstände.

Das so genannte „Take-the-best“-Verfahren sah so aus, dass die Studenten so lange dem Kriterium der bisher gewonnenen Spiele folgten wie der Abstand der beiden Mannschaften hinsichtlich dieser Frage größer als 15 war. Bei kleineren Unterschieden griffen sie auf das zweite Kriterium zurück und entschieden anhand der Halbzeitstände. Zum Vergleich wurde die Frage mithilfe einer Computersimulation nach einem wissenschaftlichen Entscheidungsverfahren beantwortet. Es zeigte sich, dass die intuitiven Entscheidungen der Studenten genau so gut waren wie die Berechnungen des Computerprogrammes – nur schneller: „Die komplexen Berechnungen konnten diese einfache Intuition nicht überstreifen“<sup>17</sup>. Gigerenzer kommt deshalb zu einem Schluss, der ein ausführlicheres Zitat rechtfertigt:

„Intuitionen, die sich nur auf einen einzigen guten Grund stützen, sind in der Regel zutreffend, wenn es darum geht, die Zukunft vorherzusagen (oder einen unbekannten gegenwärtigen Zustand), diese Zukunft aber schwer vorhersehbar und die relevante Information beschränkt ist. Solche Intuitionen sind auch ökonomischer in der Verwendung von Zeit und Information.“<sup>18</sup>

## ENTSCHEIDUNGSMATRIZEN PLUS INTUITION

Wenn man das obige Zitat genau liest, drängt sich eine Frage auf: Was ist ein „guter Grund“, der es uns erlauben würde, unseren Intuitionen zu folgen? Die Antwort „einer, der sich im Nachhinein als richtig erweist“, hilft auch nicht weiter, denn für unsere Entscheidungssituationen suchen wir ja *vorher* nach den wichtigen Gründen und Kriterien.

Wir kommen einen Schritt weiter, wenn wir uns bewusst machen, dass das im ersten Teil beschriebene Aufstellen einer Entscheidungsmatrix zwar wie ein sehr objektives Verfahren aussieht, aber in der Praxis immer auch subjektive Elemente enthält. Die Nennung von Kriterien und ihre anschließende Gewichtung unterliegen wohl in vielen Fällen bereits der subjektiven Intuition. Wir haben diesen Umstand an der Stelle realisiert als es galt, sich auf die Gewichtung eines Kriteriums zu einigen. Falls sich das als schwierig herausstellte und vielleicht gar nicht gelang, dann können wir nun auf die Ergebnisse des zweiten Teils zurückgreifen und folgende Lösung für ein optimiertes Entscheidungsverfahren anbieten:

1. Jeder Entscheider stellt unwillkürlich eine Art innerer Entscheidungsmatrix auf.
2. Die Kriterien dieser Matrix folgen in ihrer Aussage und Gewichtung zunächst der reinen Intuition.
3. Die Matrix wird nach dem Verfahren der sequenziellen Entscheidungsfindung durchlaufen, was bedeutet: Wenn der „gute Grund“ gefunden ist, wird die Entscheidung getroffen (in Sekunden oder Minuten).
4. Sind die Entscheider mit gebotener Mehrheit einig, ist das Verfahren hier bereits am Ende.
5. Können sich die Entscheider nicht einigen, werden die individuellen Matrizen aufgezeichnet und jeder stellt sich zwei Fragen:
  - a) Wer verfügt auf dem fraglichen Gebiet über die größte Expertise?
  - b) Habe ich die zehn Warnungen der Intuition beachtet?

Der weitere Weg zur Entscheidungsfindung hängt dann davon ab, ob und wie weit die Entscheider in der Lage sind, aus sich selbst heraus zu treten, sich selbst genau so kritisch wahrzunehmen wie ihre Gesprächspartner und möglichst objektive Betrachtungen anzustellen. Sind die grundlegenden Qualitäten hinsichtlich Selbstkompetenz und kommunikativer Kompetenz vorhanden, wird die gemeinsame Entscheidung gut ausfallen.

Autor: Roland Grüttner



Roland Grüttner, Jahrgang 1956, verheiratet, zwei Kinder.

Nach einer Werkzeugmacherlehre Studium der evang. Theologie und Ordination zum Pfarrer. Anschließend Lehramtsstudium und Unterrichtstätigkeit an verschiedenen Hauptschulen in Oberbayern. Seit 2002 Rektor einer privaten Montessorischule.

Wissenschaftliche Nebentätigkeiten: Diverse Veröffentlichungen in pädagogischen Fachzeitschriften; Aufträge als bildungspolitischer Berater und Ghostwriter.

Künstlerische Nebentätigkeiten: Singer-Songwriter; Gaukler auf mittelalterlichen Märkten.

# Standortfaktor für Schule und Kommune: Eine gut ausgestattete Schulmediothek

Lernort mit Aufenthaltsqualitäten

**D**en Schulen gehen die Schüler aus! Zu einem wichtigen „Standortfaktor“ im Wettbewerb kann sich die Schulmediothek entwickeln. Gerade in der Ganztagschule ist sie ein unverzichtbarer Ort für freies Lernen, für Unterrichtsprojekte und die Gestaltung der Freistunden im rhythmisierten Ganztag. Nur in der Mediothek mit ihren Büchern, Medien und Internetplätzen lässt sich die Schlüsselqualifikation „Medienkompetenz“ erlernen und das Lesen üben – und das gleich um die Ecke des eigenen Klassenzimmers.

Die Schulmediothek kann ihre Aufgaben jedoch nur erfüllen, wenn sie so ausgestattet ist, dass sie „Aufenthaltsqualität“ besitzt. Professionelle Planung setzt dabei auf ein passgenaues Bibliothekskonzept, das sich an den Bedürfnissen der Schulgemeinschaft orientiert.

## Konzept und Möblierung

Den Schulplanern sind die vielfältigen Möglichkeiten der Schulmediothek oft nicht bewusst. Deshalb gilt es zunächst, die Anforderungen der Schule zu klären. Soll ein Lernort für die Vor- und Nachbereitung des Unterrichts entstehen, für Projekte und die Erledigung der Hausaufgaben? Hierzu eignet sich am besten eine Lernlandschaft mit flexiblen Regalen, kombinierbaren Tischen und stapelbaren Stühlen sowie einem oder mehreren PCs. Eine Sitztreppe ist immer eine gute Idee – auch bäuchlings kann man schließlich Lateinwörter lernen oder Schillers Wilhelm Tell lesen! Große Räume lassen sich mit Hilfe von speziellen mobilen Trennwandsystemen unterteilen, so dass der Raum mehrfunktional genutzt werden kann. Soll in der Mediothek beispielsweise auch Unterricht gehalten werden, sind Sitzplätze für mindestens eine Klasse sowie Präsentationstechnik erforderlich. Alternativ ist die Angliederung eines Klassenzimmers eine gute Lösung.

Eine zweite Variante ist die Einrichtung einer Leseecke oder Lesebücherei. Sie ist häufig in der Grundschule zu finden und enthält Leseanimation im weitesten Sinne: Kinder- und Jugendliteratur, Kindersachbücher – zu Themen wie Autos, Fußball, Computer eignen sie sich besonders gut als Leseanimation für Jungen – Hörbücher, Literaturverfilmungen usw. Hier wird man eher gemütliche Sofas, Sitzsäcke oder -würfel, eine Zeitschriftencke und Hörstationen vorsehen. Aber auch Teilkonzepte für kleinere Räume oder bestimmte Zielgruppen sind denkbar: Hausaufgabenbibliothek, Projektbibliothek, Oberstufenbibliothek...

In allen Fällen ist höchste Flexibilität des Mobiliars gefordert, denn sowohl zur Leseförderung als auch zur Projektpräsentation müssen die Möbel immer wieder neu gruppiert werden. Mit Regalen auf Rollen lässt sich schnell Platz dafür schaffen und die genannten flexiblen Sitzmöglichkeiten können ohne großen Aufwand dort konzentriert werden, wo man sie braucht.

Fachmobilier für Bibliotheken erfüllt in der Regel die genannten Anforderungen. Es ist stabil (auf Qualitätszertifikate achten) und langlebig

und bietet eine Fülle von Zubehör vom ausziehbaren Medientrog über schrägstellbare Fachböden bis hin zur professionellen, aktualisierbaren Regalbeschriftung. Viele Firmen bieten zudem eine langjährige Nachkaufgarantie, sodass auch die Einrichtung in einem Stufenkonzept möglich ist.

## Planung und Raum

Bei der Planung des Raumes helfen Fachleute der staatlichen Fachstellen für Bibliothekswesen (s. [www.fachstellen.de](http://www.fachstellen.de)), der öffentlichen Bibliotheken (die manchmal über schulbibliothekarische Arbeitsstellen verfügen) oder der Landesarbeitsgemeinschaften für Schulbibliotheken (z.B. [www.schulbibliotheken.de](http://www.schulbibliotheken.de), [www.schulbibliotheken-nrw.de](http://www.schulbibliotheken-nrw.de)). Auch Bibliotheksmöbelanbieter verfügen über einen spezialisierten Planungsservice, der in Zusammenarbeit mit dem örtlichen Architekten eine Raumplanung erstellt. Sie berücksichtigt in der Regel folgende Zonen:

1. Eingangsbereich mit Präsentationsmöglichkeit, Garderobe, Taschenschrank und Kopierer,
2. Verbuchung mit Ausleihtheke,
3. Katalog (in der Regel Recherche-PCs),
4. Buch- und Medienpräsentation (Regale, Medientrōge, Mediendisplay-Wände...),
5. Lern- und Arbeitsbereich (Tische, Stühle, PCs, Lernlandschaft),
6. Lese- und Kommunikationsbereich mit Sofas, Sesseln, Sitzsäcken, Zeitschriftenschrank,
7. Veranstaltungsbereich (durch flexibles Mobiliar in den genannten Funktionsbereichen zu schaffen),
8. Weitere Bereiche, beispielsweise der Bibliothek zugeordnete Klassenzimmer, ein Büro für das Bibliothekspersonal, ein Studio mit Ton- und Schnitttechnik usw.

Mustergrundrisse mit Fotos und Vorschlägen für die Anordnung der Bereiche findet man unter [>Schulbibliothek Grundlagen >Raumplanung >Funktionsbereiche](http://www.schulmediothek.de).

Autorin: **Angelika Holderried**

## Nächere Informationen

Broschüre „Schule und Bibliothek“, anzufordern bei:  
ekz.bibliotheksservice GmbH

Bismarckstr. 3  
72764 Reutlingen  
[www.ekz.de](http://www.ekz.de), Ansprechpartnerin: Angelika Holderried,  
E-Mail: [Angelika.Holderried@ekz.de](mailto:Angelika.Holderried@ekz.de)



*Angelika Holderried, Diplombibliothekarin, MA, Leiterin „Schule und Bibliothek“ bei der ekz.bibliotheksservice GmbH in Reutlingen. Mitarbeit in der Kommission Bibliothek und Schule des Deutschen Bibliothekerverbandes und in der Redaktionsgruppe für das vom Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung im Rahmen des Deutschen Bildungsservers betriebenen Portal [www.schulmediothek.de](http://www.schulmediothek.de). International: u.a. Möblierungskonzept für eine Muster-Schulbibliothek in Beirut im Auftrag der UNESCO. Zahlreiche Veröffentlichungen zur Schulbibliothek und rund um das Thema „Fortsbildung“.*

# Schulunterricht modern gestalten

Interaktive Stift-Displays erweitern die Möglichkeiten

**Schulunterricht hat sich in den letzten Jahren massiv verändert. Computer und Whiteboards sind in vielen Schulen fast schon selbstverständlich geworden. Aber: Die Technik allein macht es nicht. Sie hilft zwar, Inhalte anders zu vermitteln. Die entscheidende Veränderung im Unterricht jedoch, das gruppenorientierte Lernen und die Einbindung der Schüler in die Lerninhalte, wird noch viel zu wenig berücksichtigt.**

Denn an den Plätzen der Schüler selbst ist – abgesehen von Votingssystemen, die nur sehr vereinzelt in deutschen Schulen genutzt werden – nichts passiert. Die Weiterentwicklung der Technik hat sich auf digitale Whiteboards und die Ausstattung von speziellen Computerräumen konzentriert.

Gefragt ist deshalb eine Evolution im Unterricht. Es geht nicht darum, möglichst schnell möglichst viel Technik anzuschaffen. Die eingesetzte Technik sollte vielmehr die Entwicklung der Lehrpläne und des Unterrichtsstils unterstützen. Derzeit bietet Wacom interaktive Stift-Displays an, mit denen der Lehrer seinen Unterricht zeitgemäß gestalten kann. Sie bieten ihm die Möglichkeit, direkt mit dem Stift auf dem Display Kommentare in Präsentationen einzufügen, Formeln zu entwickeln und selbstverständlich Inhalte aus dem Internet ebenso einzubinden wie andere multimediale Inhalte, z.B. Videos. Dazu braucht er entweder einen Zugriff auf das Intranet der Schule oder aber einen USB-Stick. Die Vorteile gegenüber interaktiven Whiteboards: er kann seinen Schülern zugewandt bleiben und da das Display mit jedem herkömmlichen Beamer funktioniert, ist er in der Präsentationsfläche nicht beschränkt.

*Das Gymnasium Kaarst setzt für zeitgemäßen Unterricht auf interaktive Stiftdisplays*



Der Einsatz der interaktiven Stift-Displays lässt sich vielfältig gestalten. Das Gymnase de Broye im schweizerischen Payerne hat seine Schulräume komplett mit PL-Displays ausgestattet. Da die Schule ein Neubau ist, konnte der Direktor mit den Displays sogar erhebliche Kosten sparen. Keiner der Schulräume verfügt über einen Wasseranschluss, der normalerweise in Klassenzimmern mit Tafeln benötigt wird. Allein die gesparten Leitungen und Waschbecken übertrafen die Kosten für die PL-Displays erheblich. Auch wenn die wenigsten Schulen in der komfortablen Situation sind, komplett neu bauen zu können, lassen sich die PL-Displays gut in bestehende Umgebungen integrieren. So setzt beispielsweise das Albert-Einstein-Gymnasium in Kaarst die interaktiven Stift-Displays vor allem im Physikunterricht ein. Physiklehrer Olaf Koch hat seinen Unterricht komplett digitalisiert. Experimente werden gemeinsam mit den Schülern am Display entwickelt. So können Zeichnungen integriert und die Rückmeldungen der Schüler direkt mit aufgenommen werden. Auch seine Formeln präsentiert er handschriftlich direkt auf dem Display. In der Kantonsschule in Solothurn, ebenfalls in der Schweiz, wurden die interaktiven Stift-Displays im Rahmen der IT-Umstellung eingeführt. Hier ersetzen sie die bisher vorhandenen Overhead-Projektoren. Die Displays wurden in spezielle Multimedia-Tische eingebaut. An diesen Tischen können die Lehrpersonen alle elektronischen Geräte zentral steuern und haben durch einen ebenfalls integrierten Computer direkten Zugriff auf das Intranet der Schule und das Internet.

Autor: Peter Sommer • Foto: Wacom

## Die interaktiven Stift-Displays der PL-Serie von Wacom

Zuhörer sind heutzutage an eine etwas andere, interaktivere Art von Mediennutzung gewöhnt. Deshalb hat Wacom eine Serie moderner und wirksamer Präsentations-Tools entwickelt, die alle Arten des Wissenstransfers vereinfacht - im geschäftlichen ebenso wie im Bildungsbereich: Die interaktiven Stift-Displays der PL-Reihe. Sie arbeiten wie ein digitaler Overhead Projektor mit multimedialer und Internet-Anbindung. Dabei kann die Lehrperson wie an einem interaktiven Whiteboard handschriftlich in jedem digitalen Material arbeiten und bleibt trotzdem immer den Schülern mit dem Gesicht zugewandt.



Peter Sommer arbeitet als Direktor für Business Development für die Wacom Europe GmbH. Nach seinem Studium in Business Administration und Marketing begann er seine Karriere in der Marketingabteilung der Lenord, Bauer & Co. GmbH. Bei Windream, einer Softwarefirma spezialisiert auf Document Management Solution, baute er als Partner Marketing Manager ein Partner Network auf. Seit 2001 arbeitet er für Wacom und ist für die Entwicklung neuer Märkte und Industriesgmente verantwortlich. Er ist Wacoms Experte für eLearning und Webconferencing und kann auf eine lange Erfahrung im Bildungssegment zurückblicken.

# Schulbibliotheken eröffnen Lesewelten

Selbstständiges Lernen abseits des Klassenraums

*Verstaubte Bücherregale gibt es in Schulbibliotheken längst nicht mehr. Heute stehen dort Computerarbeitsplätze mit Internetzugängen, den Lernplänen angepasste Fachbücher und Literatur. Gemütliche Sitzecken bieten Rückzugsmöglichkeiten in den Pausen und runde Tische unterstützen die Gruppenarbeit. Schulbibliotheken haben sich zu multimedialen Lernräumen entwickelt, die in den Unterricht integriert werden.*

Iris Bussler nimmt die Bücher eines Schülers entgegen und kümmert sich um die Ausleihwünsche seines Klassenkameraden. Wenn in der Schulbibliothek weniger Betrieb ist, katalogisiert sie neue Titel nach Fachbereichen. Seit einigen Tagen ist auch der Onlinekatalog fertig, den Bussler mit einer Bibliothekssoftware auf die Internetseite der Schule gestellt hat. Jetzt können die Schüler Bücher auch online suchen. „Das ist eine tolle Möglichkeit“, sagt die Schulbibliothekarin begeistert. Iris Bussler hat die Bibliothek der Evangelischen Oberschule in Berlin-Mitte mit aufgebaut. Um genügend Platz zu schaffen, wurden drei Räume zusammengelegt. Die Bücher wurden mit Hilfe der Eltern, von Sponsoren und Privatleuten angeschafft und teilweise von Verlagen gespendet. Auch ein älterer Herr, der seine Privatbibliothek auflöste, spendete seine kostbare

Kunstbuchsammlung der Schule. Neben den Büchern gibt es Computerarbeitsplätze mit Internetverbindung und große Tische für Gruppenarbeiten.

## Wissen aus dem Internet und aus Büchern

„Die Schulbibliothek gehört zum Konzept der Schule“, berichtet die Bibliothekarin. Unterrichtsinhalte werden an der Ganztagschule vor allem in fächerübergreifenden Projekten vermittelt, bei denen die Schüler selbstständig und in Gruppen arbeiten. Dazu nutzen sie häufig die Bibliothek, um Wissen sowohl aus dem Internet als auch aus Büchern zusammenzutragen und sich mit ihren Mitschülern auszutauschen.

Die Lehrer integrieren die Schulbibliothek regelmäßig in den Unterricht. Iris Bussler ist mit einer Kollegin im Wechsel für die Fragen der Schüler da und hilft ihnen fachkundig bei der Recherche und beim Umgang mit verschiedenen Medien. Der Bücherbestand besteht aus Literatur und Sachbüchern, die den Lehrplänen der verschiedenen Fächer entsprechen. Viele Schüler nutzen die Bibliothek auch gerne in der Pause oder in Freizeitphasen. „Wir haben extra eine gemütliche Leseecke mit vielen Kissen eingerichtet, damit sie sich auch mal zurückziehen können“, sagt die Bibliothekarin, die es wichtig findet, dass die Bibliothek den Schülern den ganzen Tag offen steht.

## 18 Prozent bessere Leistungen

Studien und Beispiele aus anderen Ländern verdeutlichen die Möglichkeiten von Schulbibliotheken. Beispielsweise besitzt Südtirol seit etwa zwanzig Jahren eine funktionierende Schulbibliothekslandschaft und erreichte bei der PISA-Studie 2003 den ersten Platz in der Lesekompetenz. Die amerikanischen Colorado-Studien zeigen seit Jahren, dass Lernende an Schulen mit modernen Schulbibliotheken bis zu 18 Prozent bessere Leistungen erzielen als solche an Schulen mit kaum genutzten Bibliotheken. „Vor diesem Hintergrund könnten Schulbibliotheken einen bedeutenden Beitrag zur Förderung von Leseverständnis und Lesespaß leisten“, erklärt Victor Wolter, der die Arbeitsgemeinschaft Schulbibliotheken in Berlin vertritt. Günter Schlamp, der Sprecher der Arbeitsgemeinschaft in Brandenburg hat sich bereits Ende der achtziger Jahre als Lehrer für Deutsch, Geschichte und politische Weltkunde in Hessen für Schulbibliotheken stark gemacht. Da er sich immer wie ein Packesel, beladen mit Büchern, Folien und Atlanten, fühlte, suchte er einen Raum, in dem alle Lernmittel vorhanden sind – eine Schulbibliothek.



Auch in Gruppen lässt es sich in gut ausgestatteten Schulbibliotheken vortrefflich lernen

Um für Lehrer ein vielfältiges Fortbildungsprogramm zu Themen wie Leseförderung, Kinder- und Jugendliteratur und Medien zu veranstalten, rief er 1988 den Schulbibliothekstag ins Leben, der inzwischen auch in Berlin veranstaltet wird. „Die Schulbibliotheken leben von dem Engagement der Lehrer, Eltern und Bibliothekare“, sagt der pensionierte Lehrer, der sich im vergangenen Jahr für die Gründung der Arbeitsgemeinschaft Schulbibliotheken in Berlin und Brandenburg engagierte. Ziel der AG sei es, Schulbibliotheken in der Region zu unterstützen und die meist wenig beachteten Einrichtungen ins Licht der Öffentlichkeit zu rücken.

## Mehr als Räume mit Büchern

Ein Meilenstein auf diesem Weg sei der Wettbewerb „Schulbibliothek des Jahres“, an dem sich in diesem Jahr 30 Schulbibliotheken aus Berlin und 13 aus Brandenburg beteiligen. Finanziert wird die Arbeit der AGs durch die Unterstützung von Sponsoren. Schlamp weist darauf hin, dass moderne Schulbibliotheken viel mehr sind als Räume mit Büchern. „Sie sind multimediale Lernumgebungen, in denen Schüler individuell, in Gruppen oder in der Klasse mit Büchern, audiovisuellen und digi-

talen Medien lernen können“, sagt der Sprecher der AG. Der Wettbewerb „Schulbibliothek des Jahres“ mache allen beteiligten Schulen häufig erst bewusst, wie wertvoll eine vielfältig nutzbare Schulbibliothek ist.

Text: **Klett Themendienst** • Fotos: **Fotolia**

### Im Überblick

Schulbibliotheken haben heute weit mehr zu bieten als verstaubte Bücherregale. Sie sind multimediale Räume, in denen Schüler Inhalte für Referate oder Projektwochen recherchieren, in Gruppen oder selbständig arbeiten können. Da sich bei gut ausgestatteten Schulbibliotheken die verschiedenen Medien an den Lehrplänen einzelner Fächer orientieren, fördern sie auf vielfältige Weise die Lernkompetenz der Schüler. Entscheidend ist, dass diese Einrichtungen durch engagierte Mitarbeiter und finanzielle Mittel so unterstützt werden, dass sie ihre Aufgabe auch erfüllen können.

Anzeige

# Lernorte zum Wohlfühlen



**Ob Einrichtungsplanung, Möblierung, Medien oder Materialien für die (EDV-)Organisation Ihrer Mediothek – wir sind Ihr kompetenter Partner.**

### Schule + Bibliothek

Regale



Bücher und Medien

Bibliothekstechnik



Bibliotheks-zubehör



# EDV-Investitionen an Schulen – Was ist ausschlaggebend?

Über Erstinvestitionen und Folgekosten

*Bei der Entscheidung für IT-Lösungen an Schulen sind oftmals die einmaligen Anschaffungskosten ausschlaggebend. Mindestens ebenso wichtig ist jedoch eine Betrachtung der Gesamtbetriebskosten. Moderne und flexible EDV-Konzepte tragen zu deren Senkung bei.*

**B**ei Anschaffungen im Bildungssektor sind – unabhängig vom Bereich EDV – oft viele Stolpersteine und Hürden zu überwinden. Dabei gilt es einerseits den Schulträger von der Notwendigkeit neuer Beschaffungen zu überzeugen. Andererseits sollen bereits vorhandene Investitionen bestmöglich geschützt werden. Entsprechende Ausschreibungen werden dabei oft über den Preis entschieden, da Budgets generell klein sind und häufig nur in einem bestimmten, knapp bemessenen Zeitraum zur Verfügung stehen. So bleibt oft keine Zeit, detaillierte Kostenbetrachtungen einer Lösung – im Idealfall mit Blick auf die gesamte geplante Nutzungsdauer – durchzuführen. Zum Teil scheitert es auch am fehlenden Expertenwissen bei Schulen und Schulträgern.

## Anschaffungskosten wenig aussagekräftig

Stellt man einen Vergleich zwischen der freien Wirtschaft und dem Bildungssektor in Bezug auf die Beschaffung von IT-Lösungen an, wird schnell klar, dass hier sehr unterschiedlich kalkuliert wird. Während gewinnorientierte Unternehmen mehr als die Hälfte der geplanten Investition für IT-Dienstleistungen vorsehen, beinhalten die Kostenrechnungen der Schulträger überwiegend nur die Hardware an sich, bestenfalls noch die Software-Ausstattung.

Selbst bei einer ausschließlichen Betrachtung des öffentlichen Sektors kommt der Bildungsbereich schlecht weg: Laut Aussagen des Branchenverbands BITKOM haben Bund, Länder und Gemeinden im Jahr 2009 rund 18 Milliarden Euro für die IT-Beschaffung ausgegeben. Von diesem Betrag entfielen allein 41% auf EDV-Dienstleistungen. Für Soft- und Hardware waren es hingegen nur 22% bzw. 11%. Die Schulträger haben den überwiegenden Teil ihres Budgets in die Hardware-Ausstattung der Schulen und die erforderlichen Betriebssysteme investiert. IT-Services und pädagogische Lösungen blieben weitgehend unberücksichtigt.

Eine andere Studie zur Beurteilung der Gesamtbetriebskosten einer EDV-Infrastruktur macht deutlich, dass die Investitionskalkulation auf Basis der reinen Anschaffungskosten für Hard- und Software sehr unzulänglich ist. Demnach entfallen bei einem Standard-PC mehr als die Hälfte der Gesamtbetriebskosten einzig und allein auf Wartung und Reparatur. Weitere 21% der Kosten setzen sich aus Einweisungen und Schulungen der Nutzer, der Administration und dem reinen Betrieb der Lösung – etwa der entstehenden Stromkosten – zusammen. Hard- und Software machen in der Betrachtung der Gesamtkosten mit 21% bzw. 7% nur einen kleinen Anteil aus.

## Sonderfall Schule: Ohne pädagogische Lösung bleiben die Möglichkeiten der EDV ungenutzt

Um eine kalkulatorische Grundlage für die IT-Beschaffung zu erstellen, müssen Schulträger in ihren Budgets Kosten für Wartung und Instandsetzung ebenso berücksichtigen wie für Administrations- und Schulungsaufwand. Realistisch betrachtet machen diese Posten etwa zwei Drittel der zu erwartenden Gesamtkosten über die geplante Nutzungsdauer einer IT-Lösung aus. Und daher müssen diese Positionen auch in öffentlichen Ausschreibungen Erwähnung finden und zur Entscheidung über den Zuschlag mit ebenso hohem Stellenwert herangezogen werden. Andernfalls droht den Schulen und damit den öffentlichen Schulträgern schnell der Kostenkollaps. Läuft eine neue Lösung in den ersten Monaten nach Einführung noch reibungslos, entstehen aufgrund des hohen Administrationsaufwands für Backups, Updates, Sicherheits-Patches usw. schnell zusätzliche, nicht kalkulierte Kosten. Diese lassen sich nur mit einem im Rahmen der Beschaffung bereits abgeschlossenen Wartungsvertrag a priori über die gesamte Nutzungsdauer hinweg kalkulieren.

Gerade im Schulumfeld spielt aber neben der Beschaffung von Hard- und Software sowie dem Abschluss eines geeigneten Wartungsvertrages noch eine weitere Besonderheit eine wichtige Rolle: Die Notwendigkeit einer pädagogischen Oberfläche zur optimalen Einbindung des Computers in den Unterricht. Eine solche Lösung ist auf die besonderen Anforderungen an Schulen und deren Nutzer zugeschnitten. Da sind auf der einen Seite die Schüler, die oft umfassendes EDV-Wissen besitzen und den Computer gerne auch zu „persönlichen“ Zwecken nutzen, um etwa unkontrolliert im Internet zu surfen oder sich in sozialen Netzwerken zu tummeln – obwohl sie sich eigentlich auf den Unterricht konzentrieren sollten. Auf der anderen Seite stehen die Lehrkräfte, die den Computer als Unterrichtsmittel nutzen und mit dessen Hilfe sie den Lernerfolg der Schüler verbessern sollen. Hierzu ist es erforderlich, den Schülern Grundkenntnisse bei der Benutzung von Standard-Software ebenso zu vermitteln wie den verantwortungsvollen Umgang mit den „neuen“ Medien. Viele Lehrer besitzen aber nur rudimentäre EDV-Kenntnisse und sehen sich daher dieser Aufgabe vielleicht nicht gewachsen, zumal ihnen die Schüler auf manchen Gebieten schon deutlich voraus sind.

Eine dritte Gruppe bilden die mit der Administration betrauten Lehrkräfte, denen meist zu wenige Wochenstunden für diese komplexe Aufgabe zur Verfügung gestellt werden. Eine moderne Komplettlösung wie NetMan for Schools erleichtert den Umgang mit der Schul-EDV –

idealerweise für alle drei beschriebenen Parteien. Gleichzeitig senkt die vereinfachte Handhabung den Schulungs-, Administrations- und letztlich den Kostenaufwand.

## Moderne serverbasierte Lösungen senken die Betriebskosten nachhaltig

An den meisten Schulen kommen als Unterrichtsrechner klassische PCs zum Einsatz. Auf den ersten Blick macht das durchaus Sinn. Die Technik ist mittlerweile bewährt, Ersatzteile sind schnell und recht günstig verfügbar. Außerdem haben die meisten Lehrer und Schüler bereits Erfahrung in der Bedienung eines PCs. Hinzu kommt, dass in vielen Schulen, die über eine Modernisierung bzw. einen Ausbau ihrer EDV-Infrastruktur nachdenken, bereits PCs vorhanden sind und diese weiter benutzt werden sollen. Betrachtet man den klassischen PC jedoch genauer und zieht alternative IT-Lösungen heran, werden schnell seine spezifischen Nachteile offenbar. Ein PC verursacht Lärm und nicht zu unterschätzende Stromkosten. Bewegliche Teile wie Festplatte und Lüfter unterliegen natürlichem Verschleiß. Ein PC altert vergleichsweise schnell und kommt bei moderner Software an seine Leistungsgrenzen, so dass er im Mittel nach etwa drei Jahren ersetzt werden muss. Der aber wohl größte Nachteil eines PCs: die Administration. Alle Aufgaben wie das Aufspielen von Sicherheits-Updates oder das Installieren neuer Software-Versionen müssen am Rechner selbst vorgenommen werden. Die Alternative ist nicht viel besser: komplexe und kostspielige Software-Verteilungsprogramme, die sich gerade in heterogenen Hardware-Umgebungen sehr tückisch verhalten können. Schon bei einer kleinen Schule mit nur 30 Arbeitsplatzrechnern ist der Administrationsaufwand hoch, bei großen Schulen mit mehreren Hundert PCs hingegen nicht mehr überschaubar.

Mit der auf dem Prinzip des Server Based Computing beruhenden Terminalserver-Technik gibt es jedoch bereits seit vielen Jahren eine Alternative zum klassischen PC, die sich insbesondere im Schulumfeld bewährt hat. NetMan for Schools unterstützt die Terminalserver-Technologie in vollem Umfang. Dennoch setzt die aktuelle Version stark auf Flexibilität, sodass auch Mischumgebungen mit lokal installierten Anwendungen und mobilen Endgeräten mit der Lösung verwaltet werden können. Selbst modernste Technologien wie virtuelle Desktops und das Streaming von Betriebssystemen beherrscht NetMan for Schools.

Der grundlegende Vorteil einer serverbasierten IT liegt darin, dass die gesamte Rechenleistung von zentralen Servern erbracht wird, auf denen alle benötigten Anwendungen installiert sind. So lässt sich auch nahezu die gesamte Administration von zentraler Stelle aus erledigen, was den Administrationsaufwand erheblich senkt. An den Schüler- und Lehrerplätzen können vorhandene PCs weiter betrieben werden. Diese führen jedoch nur noch das Betriebssystem aus und fungieren als reine Anzeige-Terminals. Bei Neuanschaffungen können die Schulen auf kostengünstige Thin Clients ausweichen. Diese „schlanken“ Rechner verzichten auf ein vollwertiges Betriebssystem und stellen lediglich Inhalte dar, die von den zentralen Servern bereitgestellt werden. Dank des Verzichts auf jegliche Art von beweglichen Bauteilen unterliegen Thin Clients einem sehr geringen Verschleiß, arbeiten absolut geräuschlos und verursachen sehr geringe Stromkosten.

Auch auf der Kostenseite hat eine klassische PC-Infrastruktur der Terminalserver-Technik nichts entgegen zu setzen. Die reinen Anschaffungskosten sind von TS-Umgebungen um bis zu 27 % niedriger als bei PCs. Noch deutlicher wird der Unterschied bei der Betrachtung der Gesamtbetriebskosten: Hier ermöglicht die Terminalserver-Technologie Einsparungen von bis zu 50 %, da vor allem die großen Posten Administration, Wartung und Reparatur drastisch reduziert werden. Hinzu kommen weitere Aspekte, die die Betriebskosten von PCs zusätzlich in die Höhe treiben. Dazu zählen undurchsichtige Lizenzmodelle der Software-Anbieter ebenso wie die Notwendigkeit, bestimmte Benutzerdaten mehrfach vorhalten zu müssen, etwa für die Nutzung im Unterricht und die Bereitstellung über ein Web-Portal.

## Deutschland ringt im OECD-Vergleich um Anschluss

Unabhängig davon, für welche Technologie sich ein Schulträger heutzutage entscheidet – der Einsatz des Computers an deutschen Schulen muss weiter voran getrieben werden. In den OECD-Ländern liegt laut einer Studie aus dem Jahr 2008 die Computer-Nutzung an Schulen derzeit bei durchschnittlich 36 %. Von dieser Quote ist Deutschland mit nur 21 % weit entfernt. Das gilt auch für den Bildungsetat. Mit 4,7 % des Bruttonsozialproduktes liegt Deutschland in diesem Ranking an vierter Stelle. Dahinter platziert sind nur noch die Slowakei, Tschechien und Italien. Allein eine Anhebung auf den OECD-Schnitt von 5,7 % des Bruttonsozialproduktes würde den Schulträgern bei der Beschaffung ganz neue Möglichkeiten eröffnen. Mit modernen Lösungen ließe sich mittelfristig sogar sehr viel Geld einsparen.

*Autor: Alexander Vierschrodt*

### Über H+H und NetMan for Schools

Die Göttinger H+H Software GmbH engagiert sich seit dem Jahr 1989 in der Entwicklung, Beratung und dem Vertrieb von Lösungen für das Applikations-, Lizenz- und Netzwerkmanagement. Der Kundenkreis der H+H Software GmbH setzt sich aus Industrieunternehmen, Mittelständlern, Universitäten, öffentlichen Einrichtungen, Bibliotheken und Schulen zusammen.

Mit NetMan for Schools bietet H+H eine vielfach ausgezeichnete pädagogische Benutzeroberfläche, die es dem Lehrer ermöglicht, alle unterrichtsrelevanten Prozesse intuitiv zu steuern. Dies umfasst die Freigabe von Anwendungen, Regelung des Internetzugriffs u.v.m. Jede Klassenraumstruktur lässt sich außerdem über die grafische Klassenraumdarstellung exakt abbilden. Dabei unterstützt NetMan for Schools sowohl moderne Terminalserver- und VDI-Netzwerke als auch klassische LAN-Infrastrukturen. Gleichzeitig können alle gängigen Endgeräte (PCs, Laptops, Thin Clients, iPads etc.) genutzt werden.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.netmanforschools.de](http://www.netmanforschools.de).

*Alexander Vierschrodt ist seit seinem Abschluss als Diplom Ökonom (1998) im IT-Bereich tätig und bekannt als Autor verschiedener Fachartikel zum Thema Terminalserver-Technik, Server Based Computing und VDI. Seit 2003 arbeitet er für die H+H Software GmbH als Produkt- und Marketingmanager. Zuvor war er Produktmanager bei der SuSE Linux AG.*

# Farbige Zeiten für die Schule

Neue Drucklösungen für die kreativere Unterrichtsgestaltung

*Von ihrem Drucksystem erwarten Schulen vor allem zwei Dinge: Günstige Druckkosten in Schwarz-Weiß und Farbe sowie hohe Produktivität. Auf der einen Seite ist es von Vorteil für die Unterrichtsgestaltung, Lehrmaterialien auch in Farbe ausgeben zu können. Auf der anderen Seite muss diese Ausgabe auch in hohem Tempo geschehen, denn oft genug benötigen mehrere Lehrerkollegen gleichzeitig ihre Aufträge. Besonders in den kurzen Pausen kann es da schon einmal zu Staus vorm Drucksystem kommen.*

**E**in Drucksystem mit hoher Produktivität ist leicht zu finden. Ein System, das gleichzeitig auch noch Farbdrucke kostengünstig anbietet, schon schwerer.

Vor genau dieser Herausforderung standen die Berufsbildenden Schulen in Buchholz, kurz BBS. Das aktuelle Drucksystem, eine RISO RN 2100, druckte zwar schnell und kostengünstig. Aber: Angeschafft im Jahr 2003 war es ein reiner A4 Schwarz-Weiß Drucker, der darüber hinaus keine Endverarbeitung anbot. Der Schulleitung war klar: Ein neues Drucksystem musste her.

Seit einigen Monaten druckt die Schule nun mit einem RISO ComColor System und schlug gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe: Farbe, Finishing, passende Druckkosten, sehr hohe Druckgeschwindigkeit für die tägliche Informationskopie - und als besonderen Pluspunkt: ein umweltschonendes Druckverfahren.

Die Berufsbildenden Schulen Buchholz in der Nordheide sind das Regionale Kompetenzzentrum im westlichen Teil des Landkreises Hamburg-Harburg. Das Bildungsangebot erstreckt sich vom Berufsvorberitungsjahr, dem Berufsprägungsjahr, der Teilzeitschule über die Berufsfachschulen bis hin zu den Fachgymnasien. 115 Lehrerinnen und Lehrer vermitteln hier professionell und verantwortungsbewusst Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse der beruflichen Grund- und Fachbildung. 1.600 Schülerinnen und Schülern in 81 Klassen und Kursen erhalten hier das nötige Rüstzeug für eine berufliche Qualifikationen mit anerkannten, am Arbeitsmarkt orientierten Abschlüssen in den Fachrichtungen Agrarwirtschaft, Bautechnik, Gesundheit, Hauswirtschaft, Holztechnik, Informationsverarbeitung, Körperpflege, Metalltechnik, Pflege, Sozialpädagogik und Wirtschaft.

Der Unterricht wird nicht nur mit Schulbüchern, sondern auch mit doppelseitig bedruckten Arbeitsblättern gestaltet, die von den Lehrern selbst zusammengestellt werden. Dieses Vorgehen bringt auch Kostenvorteile, wie die Schulleiterin Johanna Eggeling verdeutlicht: „Wir sparen an Schulbüchern, weil wir weniger Bücher bereitstellen müssen.“

Produziert werden die Unterrichtsmaterialien im Raum der Schulsekretärin Karin Tensfeldt. Frau Tensfeldt arbeitet mit dem RISO ComColor 7050, einem 120-Seiten InkJet-Drucksystem und freut sich, dass dieses System durch seine Schnelligkeit ihr täglich die Arbeit erleichtert: „Wir sind sehr zufrieden. Der RISO arbeitet schnell, ich habe deutlich weniger Handarbeit zu erledigen. Es ist ganz einfach: Ich tippe nur

noch den Druckjob ein und kann wieder zurück an meinen Schreibtisch. Früher war ich von der Auslastung her schon an der Grenze, denn wir haben hier ja auch Stoßzeiten zum Beispiel in den Pausen. Heute können die Kollegen warten, bis ihre Aufträge fertig gedruckt sind, so schnell geht das.“

1.500 Blatt DIN A4 werden pro Tag mit dem RISO-Printer bedruckt – und im Gegensatz zu früher drückt Schulassistentin Frau Tensfeldt nicht mehr alles alleine. Immer mehr Kollegen können ihre Aufträge heute selbst drucken. Möglich macht das die leichte Bedienung des RISO ComColor-Systems, die einem Kopierer sehr ähnlich und den Kollegen daher vertraut ist. Das vorherige Gerät, ein RISO RN 2100, hat Frau Tensfeldt komplett alleine bedient. Heute setzen sich die Kollegen entweder mit ihrem USB-Stick an den zweiten Rechner im Schulbüro oder gehen direkt an das RISO-System und drucken ihre Unterlagen rasch selbst.

Eine weitere Erleichterung für Frau Tensfeldt ist die Vielseitigkeit in puncto Finishing. Ob Duplex, Farbdruck, sortieren, stapeln oder versetzte Ausgabe, immer spart sie einen oder mehrere Arbeitsschritte, weil das RISO-System viele ihrer früheren Handgriffe übernimmt.

## Farbige Zeiten

Der Einsatz von Farbe in einem Dokument erhöht die Merk- und Konzentrationsfähigkeit, wissen die Lehrer von der BBS. Nur war das mit dem farbigen Drucken bislang nicht so einfach. Der Farblaserdrucker der Schule ist für die Ausgabe von Informationsdrucken nicht geeignet, weil er schlicht zu hohe Seitenpreise aufruft. Mit dem Farblaser werden daher hauptsächlich Fotos, Flyer und Plakate gedruckt. Er kommt also immer dann zum Einsatz, wenn es auf erstklassige Qualität ankommt. Informationsdrucke wie zum Beispiel Arbeitsblätter wurden seit 8 Jahren lediglich in Schwarz-Weiß ausgegeben.

Mit Anschaffung des RISO ComColor 7050 brachen für die Schule farbige Zeiten an. Und nicht nur die Lehrer freuen sich über die neuen Möglichkeiten, die sich ihnen jetzt bei der Gestaltung der Arbeitsblätter bieten – auch die Schüler geben positive Rückmeldungen auf die neuen Unterlagen, berichtet Schulleiterin Frau Eggeling: „Die Kollegen gestalten ihre Arbeitsblätter mit mehr Liebe, weil sie jetzt die Seiten auch farbig ausdrucken können. Und übrigens sagen auch un-



Schulfestleiterin Karin Tensfeldt (li.) und Direktorin Johanna Eggeling freuen sich über die tägliche Arbeitserleichterung

sere Schüler, dass das Lernen mit den neuen Blättern viel mehr Spaß macht. Sie nehmen die bunten Arbeitsunterlagen einfach lieber in die Hand als wenn sie nur Schwarz/Weiß wären. Und schöner sehen sie natürlich auch aus.“

## Drucken ohne Tonerstaub

Die aktuelle Diskussion um Toneremissionen von Lasersystemen ist beunruhigend. Auch wenn noch nicht endgültig geklärt ist, wie sich diese Emissionen auf die Gesundheit auswirken, wer seinen Arbeitsplatz in der Nähe eines Lasersystems hat, hat vor allem eines: ein ungutes Gefühl. „Uns war wichtig, dass das Drucksystem keinen Tonerstaub emittiert“, erläutert daher Frau Eggeling dieses Thema. Aber auch der niedrige Stromverbrauch des RISO-Systems ist ein Pluspunkt für die Schule. Selbst bei 120 Seiten pro Minute verbraucht der RISO ComColor 7050 nicht mehr als 1.000 Watt/Stunde. Im Standby liegt sein Verbrauch bei nur noch 1 Watt/Stunde. Das ist vorbildlich und rundet das Bild eines modernen multifunktionalen Drucksystems ab.

Autor: **Kirsten von Kleist** • Foto: **von Kleist PR GmbH**

## Über RISO

Das Unternehmen RISO ist Hersteller der gleichnamigen Drucksysteme. Die Kernmerkmale der RISO-Systeme: kostengünstiges und schnelles Drucken und Kopieren in Farbe oder S/W, keine Toner- und Ozonemissionen, niedriger Energieverbrauch und hohe Zuverlässigkeit.

Die BBS druckt mit einem RISO ComColor 7050:

- Drucktechnologie: InkJet
- Druckgeschwindigkeit: 120 Seiten A4 und 66 Seiten A3 pro Minute
- Scangeschwindigkeit: 40 Seiten pro Minute
- Duplexdruck
- Multifunktions-Finisher (sortieren, gruppieren, versetze Ausgabe)
- Umfangreiche Benutzerverwaltungsfunktionen

*Kirsten von Kleist ist Geschäftsführerin der von Kleist Public Relations GmbH. Sie arbeitet seit über 18 Jahren für zahlreiche Unternehmen in der Output-Solutions Branche.*

# Das SchulleiterABC

Prägnante Auskunft für Schulleitungen und Schulbehörden

*Pädagogischer Leiter, Repräsentant, Personalführer, Visionär, Teambilder, Manager – im Beruf der Schulleitung vereinen sich viele Positionen. Diese stehen täglich facettenreichen, herausfordernden und neuen Aufgaben gegenüber. Das SchulleiterABC bietet Informationen aus allen Schulbereichen kompakt aufbereitet für die schnelle und gezielte Recherche.*

Das seit 1976 bestehende Werk, welches in sieben Bundesländern erscheint, ist zu einem beliebten Hilfsmittel für Schulleitungen und Schulbehörden geworden. Es ist erhältlich als Kartei im DIN A5-Querformat inklusive eines hochwertigen Kastens aus Buchenholz oder in digitaler Form als CD-ROM oder Online-Version. Das Autorenteam setzt sich aus Mitarbeitern der Kultusministerien, der Bezirksregierungen, Schulämter und Schulleitungen verschiedener Schulformen, sowie Fachpersonal unterschiedlicher Bereichen zusammen – kurzum: erfahrene Praktiker aus Schule und Schulverwaltung. Durch regelmäßige Ergänzungslieferungen wird das Nachschlagewerk stets aktualisiert. Bei der Online-Version steht den Abonnenten das Download-Portal 24 Stunden zur Verfügung – täglich aktuelle Informationen schnell per Mausklick.



Das SchulleiterABC im digitalen Einsatz

## Gesetze und Verordnungen

Je nach Bundesland sind die wichtigsten Rechtsvorschriften, Gesetze und Verordnungen, sowie wichtige Bekanntmachungen des Kultusministeriums hinterlegt. Diese Neuerung spart zusätzlich aufwändige Recherchen bei anderen, übergeordneten Stellen – mit dem SchulleiterABC erhält man alles aus einer Hand und ist somit schnell und umfassend im Bilde.

## Modernisiertes Erscheinungsbild

Das SchulleiterABC entwickelt sich kontinuierlich weiter. Im Rahmen der technischen Möglichkeiten werden Anregungen und Verbesserungsvorschläge der Abonnenten umgesetzt, dadurch wird die Nutzerfreundlichkeit zunehmend angehoben. Die digitale Version ist mit einer Notizfunktion und Rückverweisen sowie einer verbesserten Suchfunktion ausgestattet. Zu jedem Thema können persönliche Notizen erstellt und jederzeit wieder bearbeitet oder nachgelesen werden. Bestehende Notizen werden bei jedem Update automatisch übernommen. Die Notizliste zeigt einen Überblick aller Themen, bei denen individuelle Anmerkungen angelegt werden. Durch Verlinkungen sowie Vor- und Rückverweise auf inhaltlich abgestimmte Themen innerhalb des Programms ist gewährleistet, dass Informationen im kompletten Themenzusammenhang erfasst werden. Durch Stichwortsuche werden Themen, die entsprechende Textstellen beinhalten, im gesamten Programm gefunden. Das erleichtert die Informationssuche ungemein – man kommt schneller ans Ziel. Diese Neuerungen werden mit großem Lob von den bereits über 7.000 Abonnenten aufgenommen. Auch das moderne, noch stärker auf das Hauptprodukt fokussierte Corporate Design mit seinem edlen Silberton kommt gut an. Neben dem SchulleiterABC selbst präsentieren sich Homepage [www.schulleiterabc.de](http://www.schulleiterabc.de), Werbeprospekt, sowie CD-ROM und Produktverpackung ebenfalls im frischen Outfit.

Autorin: **Annika Hoffmann** • Foto: **Mediengruppe Oberfranken**

## Zum Verlag

Der Bereich Didaktische Medien der Mediengruppe Oberfranken – Buch- und Fachverlage GmbH & Co. KG, kann auf eine 80-jährige Geschichte zurückblicken. Entstanden aus einem Formularverlag, hat sich dieser heute auf Themenfelder für Schulleitungen, Beratungslehrkräfte und Lehramtsanwärter spezialisiert.

[www.schulleiterabc.de](http://www.schulleiterabc.de)  
 bfv.vertrieb@mg-oberfranken.de  
 Pressekontakt: Annika Hoffmann  
 Telefon: 09221 / 949-204  
 E-Mail: a.hoffmann@mg-oberfranken.de

# Mehr als nur ein Whiteboard

Die Bildungsinitiative edukick2.0 – leichter Lehren und Lernen

*Interaktive Whiteboards, PCs, Dokumentenkameras und andere digitale Medien entwickeln sich immer mehr zum festen Bestandteil deutscher Klassenzimmer. Gleichermassen vermehrt sich auch das Angebot an didaktischer Lehr-/Lernsoftware. Aber was nutzt es, wenn nicht alle Lehrkräfte damit arbeiten?*

Hierfür gibt es viele Gründe, jedoch lässt sich eine übergreifende Tendenz ausmachen: Warum sollen Lehrkräfte ihre oft in jahrzehntelanger Arbeit erstellten Unterrichtsmaterialien- und Konzepte auf einen Schlag umstellen, nur weil jetzt ein interaktives Whiteboard im Klassenzimmer steht? Diese Frage wird von der Marketingmaschinerie der verschiedenen Hard- und Softwareanbieter nicht ohne Grund gerne ausgeblendet.

Eine Lösung, wie der Einsatz moderner Medien die Lehre unterstützen kann, ohne dass das grundlegende didaktisch-methodische Arbeiten der Lehrkräfte verändert werden muss, können übergreifende Softwarekonzepte bieten. Übergreifend meint in diesem Zusammenhang, dass analoge Lehrmaterialien oder Lehrmittel unabhängig von der jeweiligen Medienausstattung der verschiedenen Klassenzimmer in das digitale Umfeld einer Schule integriert werden können. Das heißt, der Transfer der Lerninhalte vom Schulbuch über interaktive Whiteboards, PC-Beamer-Räume bis hin zum Overheadprojektor hat keine Auswirkungen auf die gleichbleibende Qualität ihrer Vermittlung. So bleibt gewährleistet, dass auch nach dem „Ende der Kreidezeit“, im Zeitalter von Web 2.0 und „virtuellen Klassenzimmern“, die Lehrkräfte weiterhin im Mittelpunkt der Unterrichtsgestaltung stehen und nicht Technik und Lehrmittel.

Das ist der Ansatz von edukick2.0, das als Initiative namhafter Verlage und IT-Hersteller die flächendeckende Förderung des Medieneinsatzes in allen Schulformen mitgestalten will. Dieses bundesweit einzigartige Pilotprojekt ist eine Kooperation der Software- und Bildungsverlage Braingame und Stiefel Eurocart mit den Partnern Microsoft, Lenovo, BenQ, Grenke Leasing und Ingram Micro Distribution.

Durchdachte didaktische Konzepte, die Wahl der richtigen Hard- und Software in Verbindung mit fachspezifischen Lehrerfortbildungen, sowie umfassende Serviceleistungen durch jeweils regional ansässige Systemhäuser und eine umfangreiche Subventionierung des Gesamt paketes sind die Basis, auf der edukick 2.0 aufbaut.

Jedoch stellen die IT-Ausstattung und der dazugehörige Service und Support nur einen kleinen Bestandteil der Initiative edukick2.0 dar. Im Fokus steht vielmehr der Fortbildungssaspekt für Lehrkräfte und damit verbunden die Integration einer einheitlichen interaktiven Arbeitsmethodik. Denn für Schulträger und Lehrerkollegien ist neben dem Erwerb einer kostengünstigen Raumausstattung auch ein gewisses Maß an Sicherheit für ihre bereits getätigten Investitionen von Interesse. Müssen – und vor allem können – alle Klassenräume wirklich mit interaktiven Whiteboards ausgestattet werden, oder können die alten Overheadprojektoren und PC-Beamer-Kombinationen nicht auch in das Konzept des interaktiven Unterrichts integriert werden?

Das Rad muss wie so oft auch in diesem Fall nicht neu erfunden werden. Länder, die für die hervorragende Ausbildung ihrer Schüler bekannt sind, wie beispielsweise Singapur, bauen bereits seit mehreren Jahren auf Softwarekonzepte, die das Arbeiten mit interaktiven Medien unabhängig von der jeweiligen technischen Raumausstattung möglich machen.

Edukick2.0 hat daher ausgewählte Softwarekonzepte aus solchen Staaten adaptiert und für den Einsatz im deutschen Bildungsumfeld modifiziert. Hervorzuheben sind hier die windowsbasierte (Tafel-)Software „Fun with Construction“, die auf Initiative des Singapurer Bildungsministeriums von einer fächerübergreifenden Lehrerkommission entwickelt worden ist sowie „Task Magic“, ein Programm, mit dem auf intuitive Art interaktive Übungen fächerübergreifend und eigenständig durch Lehrkräfte erstellt werden können.

Zusammengefasst sind es also drei Punkte, die wirklich bei einer Investition in interaktive Medien zum Tragen kommen: A) Die vollständige Integration bereits getätigter Investitionen in die neue Arbeitsumgebung ist durch ein übergreifendes Softwarekonzept gewährleistet. B) Möglichst alle Lehrkräfte einer Schule können dazu angeregt werden, die neu angeschafften Medien auch wirklich in ihrem Unterricht einzusetzen. C) Der Service und Support durch ein regional ansässiges Systemhaus bietet die technische Sicherheit, den Lehrbetrieb reibungslos aufrechtzuerhalten.



Moderner Unterricht braucht ganzheitliche technische Lösungen

*Wenn dieser Artikel Ihr Interesse geweckt hat, finden Sie hier weitere Informationen zu edukick2.0:  
[www.edukick.de](http://www.edukick.de)  
o.flade@stiefel-online.de*

Autor: Oliver Flade • Foto: Braingame,  
copyright: auremar / Shutterstock.com

# Didaktisches Netzwerk mit selbstheilenden Arbeitsstationen

Schulserverlösung logoDIDACT® Linux

*Schulen und Schulträger brauchen heute – mehr denn je – eine Schulserverlösung aus einer Hand, die sowohl technisch perfekt arbeitet, als auch alle pädagogischen Anforderungen der Schulen erfüllt. Entscheidend ist eine Lösung, die alles in einem einzigen Produkt abdeckt und einen hohen Automatisierungsgrad für alles Technische bietet. Gleichzeitig muss die Schulserverlösung einfach und auch ohne umfangreiche PC-Kenntnisse bedienbar sein. Darauf hinaus sollte sie offen und ausbaufähig, sicher und in der Praxis bewährt sein. Nicht zuletzt muss die Lösung in der Anschaffung, Implementierung und Wartung kostengünstig sein. All diese Anforderungen und noch viele mehr erfüllt die Schulserverlösung logoDIDACT® Linux.*

## Schutz der PCs und Benutzer

Wie schützt man die Rechner im harten Schulalltag vor Schülern, die jede Lücke in einem System suchen und gnadenlos ausnutzen? Diese Frage stellen sich Kunden mit logoDIDACT® Linux nicht mehr! Selbstheilende Arbeitsstationen mit Rembo/mySHN® sorgen dafür, dass die Computersysteme bei jedem Neustart innerhalb von wenigen Sekunden auf einen funktionsfähigen Zustand gebracht werden. Somit werden nicht nur die Kosten für die Wartung, sondern auch Störungen und Ausfälle im Unterrichtsbetrieb vermieden. Auf Serverseite arbeiten verschiedene Dienste, wie VirensScanner, Jugendschutzfilter und eine Firewall, um den Benutzern im Netz maximale Sicherheit und Schutz zu geben.

## Kosteneinsparung durch geniale Softwareverteilung

Noch wichtiger für Schulen ist eine praktikable Lösung für die Installation und Verteilung von Software. Diese ist in logoDIDACT® Linux auch für Laien ohne spezielle Kenntnisse und ohne jedes Risiko durchführbar. Kaum vorstellbar, dass es noch immer Schulen und Schulträger gibt, die Software auf Einzelplatzebene mit einem enormen Zeit- und Kostenaufwand installieren. Der Großteil der logoDIDACT® Kunden installiert die Software selbst, was eine enorme Kosteneinsparung für Schulträger darstellt, die solche Dienste ihren Schulen gegenüber anbieten. Die Installation von Software ist aber auch per Fernwartung möglich.

## Zentrales Management und Überwachung

Jeder, der die Organisation an Schulen kennt, weiß, dass die Schulen von den technischen Dingen und Aufgaben entlastet werden müssen. Der logoDIDACT® Schulserver bietet in dieser Hinsicht mehr als jede andere Schulserverlösung. Neben der hochgradigen Automatisierung vieler Prozesse und Aufgaben auf Serverseite, gehört dazu auch die Weiterentwicklung und Softwarepflege über einen eigenen Online-Updateserver. Weitere Online-Dienste ermöglichen eine zentrale Steuerung und Über-

wachung eines einzelnen Servers oder aller Schulserver eines Schulträgers. Das Störungs-Management-System komplettiert hier sämtliche Anforderungen, die man für die professionelle Betreuung von Anlagen benötigt.

## Beschaffung geeigneter Hardware

Die Dienste, die Kunden innerhalb von logoDIDACT® Linux zur Verfügung stehen, betreffen nicht nur die Bereiche Service und Support im Betrieb, sondern auch die Beschaffung geeigneter Hardware. Schulträger können in Ausschreibungen auf ein Online-Portal zugreifen und darauf verweisen.



Somit besteht weder für die Schulen noch für die Sachaufwandsträger und die teilnehmenden Systemhäuser ein Risiko, falsche bzw. ungeeignete Hardware anzubieten oder gar zu beschaffen. Ein weiterer Baustein zu Sicherung der Qualität und Investition in logoDIDACT® Linux.

Autor: Hans-Dieter Ernst • Foto: SBE network solutions GmbH

# Landflucht

Studie zum Lehrermangel in ländlichen Gebieten Brandenburgs

*Die goldenen Zeiten des Lehrerüberschusses scheinen vorbei zu sein. Das gilt insbesondere für ländliche Regionen – allerorten sind Klagen über den Mangel an qualifiziertem Nachwuchs zu hören. Auch in Brandenburg ist dieses Phänomen spürbar. Eine von den Grünen in Auftrag gegebene Studie versucht, diese Entwicklung zu erklären und Lösungswege aufzuzeigen.*

Neben der demografischen Entwicklung, die angesichts rückläufiger Geburtenraten seit Jahren ein flächendeckendes Problem darstellt und der Abwanderung junger Lehrkräfte in urbane Gebiete, haben wirtschaftlich schwächere Bundesländer auch den nationalen Konkurrenzdruck zu fürchten. So versuchen etwa Länder wie Baden-Württemberg und Hessen, mit teils aggressiven Werbekampagnen Nachwuchslehrer aus dem gesamten Bundesgebiet anzulocken.

Wie also ist das Problem in den Griff zu bekommen? Die Studie des „Leibniz-Instituts für Regionalentwicklung und Strukturplanung“ ist dieser Frage für die brandenburgischen Schulamtsbereiche Perleberg, Cottbus und Eberswalde nachgegangen. Die zentralen Ergebnisse: Es gibt grundsätzlich eine große Bereitschaft bei Studierenden und Referendaren, zukünftig an Schulen peripherisierter Regionen Brandenburgs zu unterrichten. Allerdings braucht es Anreize, um die Lehrbereitschaft zu steigern und konkurrenzfähig zu bleiben. Die Ideen, die im Zuge der Studie hierzu vorgestellt wurden, sind teils kreativ: So könnte etwa eine Unterstützung des Lebenspartners bei der Arbeitssuche Referendare dazu bewegen, in der Region zu bleiben. Auch eine kommunale Bereit-

stellung von Kindergartenplätzen wäre hilfreich. Weniger überraschend sind dagegen Vorschläge wie etwa eine Verringerung der Arbeitsstunden bei gleichem Lohn oder eine Fahrtkosten-Bezuschussung.

Deutlich wird damit jedoch auch, dass nicht alle im Zuge der Studie vorgestellten Lösungswege gangbar sind – letztlich fehlt einfach das Geld. Nichtsdestotrotz betonte die bildungspolitische Sprecherin der Grünen, Marie Louise von Halem, im Pressegespräch Anfang Juni, dass staatliche Mehreinnahmen mit Blick auf den vorgeschlagenen Maßnahmenkatalog Potenzial bergen: Einhundert Lehrer mehr würden das Land Brandenburg von Halem zufolge 5 Millionen Euro kosten – der Steuerüberschuss dagegen beträfe 300 Millionen Euro.

Dringender Handlungsbedarf besteht jedenfalls; dem Gutachten des Leibniz-Instituts liegt eine Modellrechnung zugrunde, derzufolge bis 2014 mindestens 1500 neue Lehrkräfte in Brandenburg eingestellt werden müssten, um den künftigen Bedarf des Bundeslandes zu decken – vorgesehen seien jedoch lediglich 150.

Autor: Michael Smosarski

Anzeige



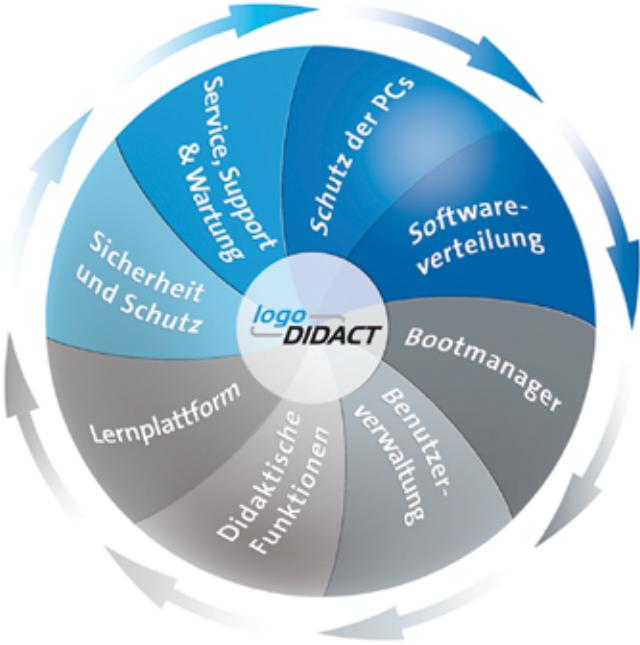
## Linux - Die Schulserverlösung

mit integriertem Rembo/mySHN®



Mehr als 4000 Schulen vertrauen auf SBE!

- ✓ technisch perfekt & einfach bedienbar
- ✓ für jede Schulart geeignet
- ✓ erfüllt alle Anforderungen
- ✓ problemloser Unterrichtsablauf
- ✓ einfachste Benutzerverwaltung
- ✓ kostengünstiges Gesamtpaket
- ✓ bewährte und sichere Lösung



Das Diagramm zeigt ein zentrales Logo "logo DIDACT" in einem Kreis, umgeben von acht Segmente, die durch Pfeile miteinander verbunden sind. Die Segmente sind im Uhrzeigersinn von oben beginnend: "Schutz der PCs", "Software-verteilung", "Bootmanager", "Benutzer-verwaltung", "Didaktische Funktionen", "Lernplattform", "Sicherheit und Schutz", und "Service, Support & Wartung".

LogoDIDACT® Linux ist ein Produkt der SBE network solutions GmbH

[www.logodidact.de](http://www.logodidact.de)

# Regionales Übergangsmanagement

Ein immer wichtigeres Thema für allgemeinbildende Schulen und deren gesellschaftliche Partner

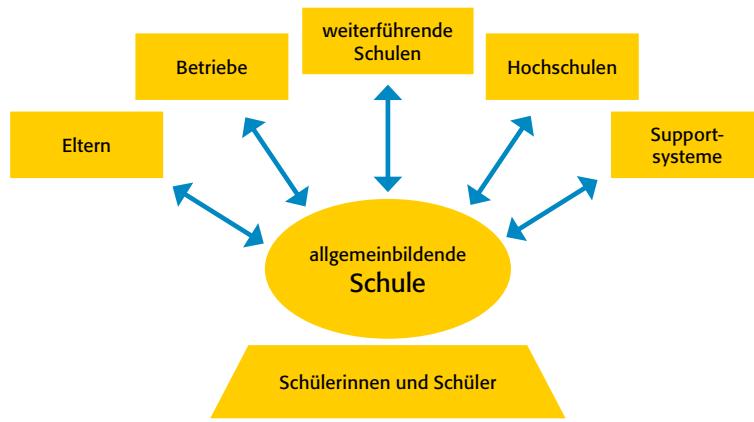
*Ein angemessenes und zielgerichtetes Übergangsmanagement von der Schule in den Beruf gewinnt – insbesondere mit Blick auf die Region und die damit verbundenen Kooperationsmöglichkeiten – immer mehr an Bedeutung.*

Das Übergangsmanagement Schule-Beruf benötigt den berufswahlvorbereitenden Unterricht als Grundlage dafür, dass die Schüler lernen, welche Kompetenzen und Berufswünsche sie haben und welche schulischen und beruflichen Wege dazu passen. Schulisches Übergangsmanagement ist jedoch mehr als der klassische berufsorientierende Unterricht in den allgemeinbildenden Schulen. Um den Weg von der Schule in den Beruf zielgerichtet zu unterstützen, sorgt ein gelungenes Übergangsmanagement

schon möglichst früh für Gelegenheiten, dass sich die Schüler und die kommunalen sowie regionalen Interessenten auf der Abnehmerseite (Ausbildungsbetriebe, weiterführende Schulen, Hochschulen) ohne größere Schwierigkeiten begegnen und kennenlernen können. Die Schüler sollen über den Ausbildungsmarkt informiert sein, passende Ausbildungsstellen finden und wissen, wie man sich schriftlich, telefonisch und persönlich bewirbt, bzw. wie und wo bei allen genannten Phasen Unterstützung eingeholt werden kann.

Die angesprochenen Bemühungen im Übergang Schule-Beruf entwickelten sich, aufgrund eines sehr angespannten Ausbildungsmarktes, insbesondere für Schüler mit verschiedensten Benachteiligungsmerkmalen, über eine lange Zeit aus der Not heraus. Aktuell hat sich dieser Trend gewandelt, da durch den schon lange prognostizierten demografischen Wandel jugendliche Bewerber zu einem knappen Gut werden. Der Bedarf an Jugendlichen und die damit verbundenen Aktivitäten sind deutlich gewachsen. Betriebe aus allen Branchen, die Agentur für Arbeit, weiterführende Schulen, Hochschulen, Zeitarbeitsfirmen, Bildungsträger, Krankenversicherungen etc. setzen sich vermehrt mit Schulen auseinander und suchen den direkten Kontakt zu Schülern. Die sinnvolle Steuerung und Integration dieser Anfragen und Angebote in das schulische Portfolio und Curriculum sind daher ebenfalls zu einem wichtigen Teil eines modernen Übergangsmanagements geworden.

Mangelnde Ausbildungsreife und geringes Engagement der Schüler sind ein Vorwurf betrieblicher Experten, der bereits seit vielen Jahren vor allem gegenüber allgemeinbildenden Schulen erhoben wird. Dass sich die Schulen dieses Problems bewusst sind und aktiv daran arbeiten, zeigt



*Die allgemeinbildende Schule als zentraler Akteur im Übergangsmanagement Schule-Beruf*

sich unter anderem an den Ergebnissen einer Befragung von Schulleitungen aus dem Regierungsbezirk Tübingen, welche im Herbst 2010 im Rahmen einer Tagung an der Pädagogischen Hochschule Weingarten stattfand. Die schulischen Experten sahen die größten Hindernisse für einen gelingenden Übergang vor allem in gesellschaftlichen Rahmenproblemen und der fehlenden Kommunikation zwischen Schulen und Arbeitgebern.

Die schulischen Lösungsansätze liegen daher vorwiegend im Aufbau und der Pflege von Netzwerken mit außerschulischen Unterstützungssystemen, der individuellen Begleitung von Schülern und in der zusätzlichen Ressourcengewinnung.

In Grenzregionen zum Ausland bestehen weitere Anschlussmöglichkeiten, Ansätze des Übergangsmanagements und Problemstellungen: In einem grenzüberschreitenden Europa der Regionen entsteht ein oft unübersichtliches Angebot an beruflich relevanten Informationen, wodurch sich die allgemeinbildende Schule stärker als zuvor in der Rolle des zentralen Akteurs hinsichtlich des Übergangs Schule-Beruf wiederfindet. Ihre Aufgabe ist es, die verschiedenen Angebote und Möglichkeiten aufzubereiten und zu koordinieren.

Ob sich Schüler, Lehrer und Schulleitungen bereits an den Möglichkeiten in den Nachbarstaaten orientieren, wie der grenzübergreifende Bedarf an Ausbildungsbewerbern auf Seiten der Ausbildungsbetriebe aussieht und von welchen Good-Practice-Ansätzen andere Schulen lernen können, wird durch das Forschungs- und Entwicklungsprojekt „BRÜCKE / Berufsorientierung und regionales Übergangsmanagement - Chancen, Kompetenzen, Entwicklungspotentiale“ ([www.bruecke-bo-dense.info](http://www.bruecke-bo-dense.info)) seit September 2010 mit der Erhebung empirischer Daten aus der internationalen Bodenseeregion mit den Staaten Deutschland, Österreich, Schweiz und Lichtenstein untersucht. Die Projektergebnisse sollen dabei auch darüber Auskunft geben, inwieweit der Ansatz einer internationalen „Lernenden Region“ Bildungsmöglichkeiten für die Schüler, aber auch für Lehrer und die Organisation Schule eröffnet.

Autoren • Abbildung: Christian J. Gras • Armin Sehrer



*Christian J. Gras (l.) und Armin Sehrer (r.) sind an der Pädagogischen Hochschule Weingarten im Bereich Berufspädagogik / berufliche Kompetenzentwicklung tätig. Sie untersuchen den Übergang von der Schule in den Beruf.*

# Sinnvolle Zusammenarbeit zweier Verbände

Kooperation seit 2007 – Ein Modell

*Schulleiter sind längst Betriebsleiter geworden, mit allen Konsequenzen für Haftung und Verantwortung. Selbst im gesicherten Regelwerk des Beamtentums wachsen Ungereimtheiten und Unsicherheiten. Bildung wird den Regeln des freien Marktes unterworfen. Arbeitsbereiche, Forderungen, Druck und Kontrollen nehmen zu. Kompensation und Entspannung ist nicht in Sicht.*

**N**ot macht erfieberisch, dachten die Mitglieder des IHS-Kreisverbandes Kassel und gerieten ins Grübeln: Führungskräfte in Schulen brauchen starke, einflussreiche Partner, die Verantwortung für Bildung und Persönlichkeitserziehung mit übernehmen. Ein Interessensverband von Schulleiterinnen und Schulleitern hilft und trägt schon sehr. Aber es dürfte ruhig etwas darüber hinaus sein. Erfahrungen aus der Wirtschaft könnten Schulleitern gut tun. Da gibt es Ideen, Kompetenzen, Wissen und Einfluss. Wie aber kommen wir an diese heran? Wie und mit wem könnte man Herzensangelegenheiten zum gegenseitigen Nutzen teilen?

Eine Schnittmenge wurde entdeckt: Ein IHS-Mitglied war gleichzeitig Mitglied im großen Führungskräfteverband DFK. Schnell war klar, der Verband „Die Führungskräfte“ hatte deutliches Interesse an der Zusammenarbeit mit Führungskräften in den Schulen. Ein Kooperationsmodell wurde entwickelt. Zum 1. Januar 2008 trat die Kooperationsvereinbarung mit dem DFK in Kraft. Bereits im Jahr 2007 gab es starke Unterstützung für den Kreisverband Kassel durch die DFK-Geschäftsstelle Essen und erweiterte sich ständig:

- Fortbildungen zum Thema „Bewerben“
- Veranstaltungen der Regionalgruppe Nordhessen mit Besichtigungen, Gesprächen und Vorträgen
- Juristische Beratung, Unterstützung und Wegbegleitung zu dienstlichen Belangen der IHS-Mitglieder im Allgemeinen und im Einzelnen
- Regelmäßige Kommunikation zu Veränderungen im Schulsystem und den wachsenden Sorgen der Schulleiter/Betriebsleiter in Schulen

Im November 2011 erhielt der IHS-Kreisverband Kassel die Möglichkeit im Vorstandsrat des DFK über Erfahrungen und Nöte der Schulleiter zu berichten. Die Wirtschaft beklagt aktuell nachdrücklich den Fachkräftemangel. Aufmerksame Führungskräfte verfolgten den Hilferuf des IHS an den DFK zu den Schwerpunkten:

- Studierfähigkeit
- Pisa und andere Studien
- Politischer Bildungsaktionismus, Medien
- Vorgaben für die Schulen
- Spielraum der Schulen
- Auswirkungen für Führungskräfte in den Schulen
- Qualität der Unterrichtsentwicklung
- Zeitbudget
- Ausbildungsdefizite
- Notwendigkeit für kluge Neubetrachtung

Die Teilnahme des IHS am Verbandstag des DFK am 8. April 2011 in Berlin war eine weitere Chance. Der Verbandstag stand unter dem Motto „Führungskräfte: Verantwortung in Deutschland und Europa“. Die Vertreterin des IHS wurde besonders begrüßt. Das Präsidium bat ausdrücklich um Stellungnahmen beim Leitantrag „Stärkung des Bildungswesens“. Interessante Schwerpunkte:

- Abschied vom Bildungsföderalismus und den damit verbundenen Zersplitterungen der Qualitätsstandards sowie Missbrauch der Bildungssysteme für politische Experimentierfelder
- Vorschulische Bildung und Erziehung
- Kontinuität, Wettbewerb und Vielfalt mit dem Ziel hochwertiger Bildungseinrichtungen
- Verbindliche Bildungsstandards auch wegen der Mobilität von Fachkräften und ihren Familien mit schulpflichtigen Kindern
- Lebenslanges Lernen, Förderung von Fortbildung und Qualifizierung

Bei fachlichen Stellungnahmen, in ungefragten Rückmeldungen, und auch in vielen kleinen Gesprächen erfuhr der IHS eine wertschätzende Aufmerksamkeit.

Wie viel der IHS in der Kooperation mit dem großen Verband „Die Führungskräfte“ für die vielfältigen Sorgen um Schulleitung, Bildung und Erziehung erreicht hat und noch erreichen kann, lässt sich nicht genau ermessen. Ertragreich aber ist der Austausch von Informationen, der Dialog über gegenseitige Erwartungen und Haltungen. Sie ermöglichen ein vorurteilsfreies Verständnis des jeweils anderen Systems. Perspektiven auf mögliche gemeinsame Handlungsfelder eröffnen sich. Unterstützungsbedarf wird sichtbar. Es ist die Erfahrung der kleinen Schritte. Sie ergeben miteinander ein Gefühl der Zuversicht und Stärkung. Ein Quantum Beharrlichkeit und Begeisterung gehören immer dazu. Die Zusammenarbeit hat ihren Wert. Eine Wertschöpfung ist zu verzeichnen und das für einen einstelligen Jahresbeitrag der IHS-Mitglieder an den Kooperationspartner DFK.

Ein besonderer Dank geht an den Vorsitzenden des DFK Bernhard von Rothkirch und an die Hauptgeschäftsführer Dr. Ulrich Goldschmied und Sebastian Müller.

---

Autorin: **Angela Becker**, Mitglied im IHS-Kreisverband  
Kassel und Mitglied im DFK

# Annahmeschluss für Atteste

Wann ist „verspätet“ rechtlich „zu spät“?

**Manchmal gibt es große Unsicherheiten, bis zu welchem Zeitpunkt eine Entschuldigung oder ein Attest bei der Schule eingegangen sein muss – dabei sind die rechtlichen Grundlagen klar, wie Dr. jur. Günther Hoegg erläutert.**

**E**in großes Problem sind Entschuldigungen bzw. Atteste, die verspätet eingereicht werden. Die damit zusammenhängenden Schwierigkeiten treten zwar zuerst bei den Kollegen auf, landen aber letztlich auf Ihrem Schreibtisch. Dies vor allem dann, wenn wegen fehlender oder zu spät eingereichter Entschuldigungen bzw. Atteste in einem Fach eine Fünf gegeben werden soll, die zur Nichtversetzung beträgt. Viele Schulleiter sind in solchen Fällen unsicher und raten den Kollegen, selbst stark verspätete Entschuldigungen/Atteste doch noch anzuerkennen. Das kann dazu führen, dass Schüler ihre Entschuldigungen (und Atteste) erst vorlegen, wenn sie in der Notenbesprechung zum Jahresende erfahren, dass sie wegen ihres unentschuldigten Fehlens eine Fünf bekommen sollen.

Fangen wir an: Juristen unterscheiden grundsätzlich zwischen *Holgeschuld* und *Bringschuld*. Bei einer Entschuldigung handelt es sich um eine Bringschuld des Schülers bzw. seiner Eltern. Die Schule bzw. der einzelne Lehrer muss folglich nicht um die Entschuldigung bitten und ihr hinterherlaufen, sondern diese muss *unaufgefordert gebracht* werden. Da Schüler und Eltern diese Selbstverständlichkeit nicht immer kennen, empfiehlt es sich, sie hierüber zu belehren.

Den Kollegen hingegen ist manchmal nicht klar, dass Schüler und Eltern ihre Bringschuld erfüllt haben, sobald *der Schule* die Krankmeldung/Entschuldigung vorliegt. Wann sie den jeweiligen Lehrer erreicht, ist juristisch unerheblich. Mit Eintreffen im Sekretariat ist sie der Schule „zugegangen“, weil sie damit in ihrem Geschäftsbereich ist.

Wann nun reichen Entschuldigungen nicht mehr aus, wann muss ein ärztliches Attest vorgelegt werden? Für Schüler greift hier die gleiche Regelung, die auch für Arbeitnehmer gilt: Bei einem zweitägigen Fehlen genügt grundsätzlich eine Entschuldigung. Dauert das Fehlen drei Werktagen oder länger, ist ein Attest vorzulegen. Falls jedoch das häufige Kurzzeitfehlen eines Schülers ein Schema aufweist, z.B. immer freitags, montags oder bei Klausurterminen, kann die Schule auch hierfür ein Attest verlangen. Diese sinnvolle Möglichkeit, die in vielen Bundesländern besteht, wurde allerdings zu einer Zeit geschaffen, als Atteste für Kassenpatienten noch kostenlos waren. Das ist heute leider anders. Es dürfte deshalb schwierig sein, diese kostenträchtige Regelung gegen den Willen der Versicherten (i.d.R. die Eltern) durchzusetzen. Auf jeden Fall kann aber eine (kostenfreie) Bescheinigung über den Arztbesuch verlangt werden. Darauf sollte man nicht verzichten, denn das Warten in der Arztpraxis ist für manche Schüler fast ebenso schlimm wie der Besuch des Unterrichts.

Nun zur Frage, bis wann ein Attest vorgelegt werden muss. Oft ist hierfür eine 3-Tages-Frist („spätestens am dritten Tag des Fehlens“) vorgesehen, die aber keine harte Ausschlussfrist, sondern nur eine sog. *Ordnungsfrist* ist. Das bedeutet: Eine Schule kann nicht die Annahme eines Attestes verweigern, wenn es erst am 4. Tag abgegeben wird. Auch der 5. Tag wäre evtl. noch hinzunehmen, falls es dafür eine plausible Begrün-

dung gibt - danach aber ist Schluss. Wäre die Schule verpflichtet, auch noch am letzten Tag des Schuljahres Entschuldigungen bzw. Atteste anzunehmen, wäre die 3-Tages-Frist überflüssig. Man darf also annehmen, dass das Kultusministerium das meint, was es schreibt.

Warum nun muss die Schule ein Attest nicht mehr akzeptieren, das z.B. erst 3 Wochen später abgegeben wird? Niemand hat das besser beantwortet als das VG Berlin, das bereits 1987 erkannte: Schüler, die gezielt häufig fehlen, greifen auf Ärzte zurück, die ihnen Gefälligkeitsatteste erstellen. Weil dies so ist, muss die Schule die Möglichkeit haben, den Wert ärztlicher Atteste notfalls durch den Amtsarzt überprüfen zu lassen. Der wird staatlich besoldet und entscheidet unabhängig von der Fülle seines Wartezimmers.

Damit eine solche Überprüfung aber überhaupt möglich ist, muss das Attest *zeitnah* der Schule vorgelegt werden. Würde es erst 3 Wochen später abgegeben, wäre eine unabhängige Kontrolle durch den Amtsarzt nicht mehr möglich. Schließlich könnte die Erkrankung bereits Abklärungen sein – oder aber nie bestanden haben. Ein schwänzender Schüler mit verspätetem Gefälligkeitsattest würde immer die erste Erklärung anführen, ohne dass man sie objektiv überprüfen könnte. Mit großer Realitätsnähe hat das VG Berlin diese Situation erkannt und daraus die notwendige Konsequenz für Entschuldigungen und Atteste gezogen.

Im oben angesprochenen Urteil führte die Nichtanerkennung des verspäteten Attestes durch die Schule dazu, einer Schülerin, die bei praktischen Sportprüfungen gefehlt hatte, in Sport eine Fünf zu geben und sie deshalb nicht zu versetzen.

Manchmal behaupten Schüler, sie hätten ein Attest abgegeben, der Lehrer bzw. die Schule bestreitet aber, eines bekommen zu haben. Juristisch wenig beschlagene Schulleiter können hier schon einmal ins Schwimmen kommen und zu Gunsten des Schülers entscheiden. Aber hier erfahren Sie, wie das Problem juristisch sauber gelöst wird. Ganz grundsätzlich gilt folgende Beweisregel: *Jeder ist für das beweispflichtig, was er zu seinen Gunsten anführt*. Und da der Schüler zu seinen Gunsten anführt, er habe das Attest abgegeben, muss er dies beweisen. Gelingt ihm dies nicht, gilt das Attest als nicht abgegeben.

*Fazit:* Sie können, wenn Sie wollen, Ihren Kollegen auf der nächsten Dienstbesprechung die gute Nachricht mitteilen, dass deutlich verspätete Entschuldigungen und Atteste von der Schule nicht mehr akzeptiert werden müssen.

*Mit den besten Grüßen bis zum nächsten Mal  
Ihr Günther Hoegg*

*Autor: Dr. jur. Günther Hoegg • Foto: Privat*



*Dr. jur. Günther Hoegg, ist Jurist und seit 20 Jahren Lehrer. Im Januar 2011 ist sein Band „SchulRecht! für schulische Führungskräfte“ im Verlag Beltz erschienen.*

# Im Rückspiegel: Technik in der Schule

Entwicklungen und Reaktionen

*Bei aller Euphorie angesichts des Potenzials neuer Technologien für den Unterrichtsaltag: Es gibt kritische Stimmen, und zwar auch fernab überforderter Lehrerkollegien. So legen neuere wissenschaftliche Erkenntnisse nahe, dass Whiteboard und Co. nicht zwingend positive Auswirkungen auf den Lernerfolg haben müssen.*

## Nutzen von Hightech bleibt umstritten

Der Einsatz moderner Technologie in der Schule gilt seit Jahren als logische Weiterentwicklung des Unterrichts. Die Auswertung der Erfahrungen eines US-Pilotprojekts ruft nun Kritiker auf den Plan, berichtet die New York Times. Im Schulbezirk Kyrene, in dem Schüler an Laptops lernen, das Internet im Unterricht verstärkt eingesetzt wird und Lehrer als Wegweiser und weniger als Vortragende gesehen werden, konnten keine Verbesserungen der Lernerfolge erzielt werden. Kritiker bezweifeln den Nutzen von Hightech im Klassenzimmer.

### LEISTUNGSNIVEAU STAGNIERT

Während Schüler und Lehrer durchwegs positiv von ihren Erfahrungen berichten, blieb das Leistungsniveau seit fünf Jahren auf dem gleichen Stand. Im Vergleich zu anderen Bezirken fielen die Schulen

sogar zurück. Die Milliardeninvestitionen in neue Technologien stehen nun in der Kritik. Während Schulen sparen und Lehrer entlassen werden müssen, steckt man unnötig viel Geld in Technik, die den Unterricht nicht wirklich verbessert, so die Gegner.

Der Widerstand wird größer, Politik und Industrie fördern aber weiterhin den Einsatz von Tablets und Laptops. Schüler haben durch moderne Technik die Möglichkeit, in ihrem eigenen Tempo zu lernen, sagen dagegen die Befürworter. Zudem sei der Umgang mit Computern auch im Berufsleben essentiell. Die Leistungsdaten seien durch standardisierte Tests erhoben worden — besondere Fähigkeiten, die durch den Einsatz von Hightech erlernt würden, seien übersehen worden, so die Reaktion.

Quelle: pressetext.com

Anzeige



Bis 14. Oktober 2011 Förderanträge stellen

## Studienbesuche im europäischen Ausland für Bildungs- und Berufsbildungsfachleute

Informationen & Antragsunterlagen unter [www.kmk-pad.org/programme/studienbesuche](http://www.kmk-pad.org/programme/studienbesuche)

### Was sind Studienbesuche?

Studienbesuche ermöglichen den Informations- und Erfahrungsaustausch zu länderübergreifenden Themen des Unterrichts sowie der europäischen Bildungs- und Berufsbildungssysteme. Studienbesuche dauern drei bis fünf Tage.

### Was wird gefördert?

Ihre Teilnahme wird aus Mitteln des EU-Programms für lebenslanges Lernen in der Regel zu 100 Prozent finanziert.

### Wer kann teilnehmen?

Zur Teilnahme berechtigt sind Führungskräfte aus allen Bereichen des Bildungs- und Berufsbildungssystems (allgemeine, berufliche, technische Bildung und Berufsbildung, Sozialpartner), die auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene Verantwortung tragen.

### Wann und wo muss ich mich bewerben?

Förderanträge müssen bis **14. Oktober 2011** beim Pädagogischen Austauschdienst (PAD) der Kultusministerkonferenz eingereicht werden. Die Studienbesuche der aktuellen Förderrunde finden **zwischen März und Juni 2012** statt.

### Wo kann ich mich informieren?

Unter [www.kmk-pad.org/programme/studienbesuche](http://www.kmk-pad.org/programme/studienbesuche) finden Sie Informationen zu Studienbesuchen und zum Antragsverfahren. Das Studienbesuchsteam beim PAD erreichen Sie unter (02 28) 501-364 oder per E-Mail unter [studienbesuche@kmk.org](mailto:studienbesuche@kmk.org).

# Ganzheitlichkeit statt Checkliste

Was wir aus der Evaluation des Schulentwicklungsprogramms „Success for All“ lernen können

**Der Forschungsaufsatz „Final Reading Outcomes of the National Randomized Field Trial of Success for All“ im American Educational Research Journal berichtet Ergebnisse der Evaluation eines der größten amerikanischen Schulentwicklungsprojekte der letzten Jahre: Ein Programm zur Förderung der Lesekompetenz von Schülerinnen und Schülern.**

**D**as Projekt wird in den USA von der gemeinnützige Stiftung „Success for All Foundation“ organisiert. Das Success for All-Programm ist kein Material- und Maßnahmen Pool, aus dem Schulen nach eigener Präferenz einzelne Elemente auswählen und diese nutzen können. Mit der Teilnahme am Programm entscheiden sich die Schulen vielmehr für die Umsetzung eines Gesamtpaketes von theoriegeleitet entwickelten und empirisch erprobten Maßnahmen.

Trotz aller Verschiedenheit zwischen amerikanischen und deutschen Bildungssystemen bietet der Aufsatz grundlegende Einsichten darüber, wie man Schul- und Unterrichtsentwicklung wirklich effektiv gestalten kann. Ganz im Sinne des (aufgrund der sehr rigiden Annahmen bildungs- und forschungspolitisch umstrittenen) „rigorous scientific research“, den die Bush-Administration in den USA zur alleinigen Entscheidungsgrundlage für die Einführung schulischer Reformprojekte erhoben hat, belegen die Autoren das Potenzial des Success for All-Programms eindrücklich: Innerhalb von drei Jahren lassen sich an den (zufällig zugewiesenen) Projektschulen im Vergleich zu (zufällig zugewiesenen) Kontrollschulen deutlich höhere Kompetenzzuwächse nachweisen. Mehr noch: die Autoren zeigen, dass der Effekt des Programms den anderer Leseprogramme deutlich übertrifft. Zudem können sie zeigen, dass innerhalb von drei Jahren eine deutliche Verbesserung der Einzelschul-Effektivität möglich ist. Dies ist nicht zuletzt deshalb spannend, weil in der Literatur bislang häufig die vergleichsweise pessimistische Annahme, dass die Reform einer Schule bis zum Nachweis ihrer Wirksamkeit etwa fünf bis sieben Jahre benötige, findet.

Wieso aber lohnt es sich, den Aufsatz Schulleitungen nahe zu bringen? Weil der Aufsatz geeignet ist, eine in den letzten Jahren zunehmend verbreitete Fehlannahme über wirksame und effektive Schulentwicklung zu klären.

In Bildungspolitik und Bildungsadministration hat sich nämlich in den letzten 20 Jahren ein Verständnis guter Schul- und Bildungsforschung etabliert, der als „what works?“-Ansatz, vielleicht sogar schon als „what works?-Ideologie“, bezeichnet werden kann: Über mehr oder weniger schlichte Korrelationsstudien werden in der Wissenschaft überschaubare Merkmals- und Checklisten generiert, die Aufschluss darüber geben sollen, was eine gute Schule, guten Unterricht oder eine effektive Schulleitung ausmacht. Fehlgeleitet durch die Verheißung der Evidenzbasierung werden dann, nicht ohne ökonomische Erwägungen, solche „what-works?-Merkmale“ für die Praxis empfohlen, die möglichst hoch mit Schülerleistungen korrelieren. Unberücksichtigt bleibt in der Regel, wie komplex Schulqualitäts- und Schuleffektivitätsmerkmale in der Realität zusammenwirken.

Borman u.a. zeigen in ihrem Beitrag, dass systematische Schulentwicklung überraschend schnell Wirkungen zeigen kann. Allerdings zeigen sie gleichzeitig – und hierin liegt die vielleicht wichtigste Botschaft ihres Artikels – wie planvoll, systematisch und systemumfassend effektive Schul- und Unterrichtsentwicklung ist. Sie betrifft alle Akteure und alle Ebenen der Schule: Schüler, Lehrer, Eltern und die Schulleitung, hinzu kommen externe Trainer und Berater. In dem von ihnen untersuchten Programm setzen Schulen ein gut ausgearbeitetes Programm ganzheitlich um und konzentrieren sich auf *einen* zentralen und bedeutsamen Entwicklungsschwerpunkt. In einer konzertierten Aktion werden darauf hin Aktivitäten abgestimmt, bestehende pädagogische Praktiken neu ausgerichtet und vorhandene Ressourcen zum Teil umgeleitet und zielbezogen eingesetzt. Die Schulleitung dreht nicht nach dem Versuch-Irrtum-Prinzip an einzelnen Stellschrauben und hofft, dass sich daraufhin das gesamte System in eine gewünschte Richtung verändert. Sie verfügt über einen gut entwickelten und durch externe Beratung abgesicherten Masterplan sowie über eine genaue Vorstellung davon, welche Veränderungen weshalb wichtig sind. Dass die Schulleitungen im hier evaluierten Projekt auf ein ausgearbeitetes, erprobtes Konzept zurückgreift ist kein Manko, sondern ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Die Bausteine des Success for All-Programms lassen sich hier nur skizzieren. Auf Schulebene zentral sind

- die Einrichtung einer Steuergruppe für die Umsetzung des Programms („schoolwide solution team“),
- die Auswahl einer Lehrkraft, welche die Umsetzung des Programms vollzeitig innerschulisch betreut und fördert,
- eine umfassende Fortbildung der Lehrerinnen und Lehrer: zu Beginn des Programms in einem 3-tägigen Workshop, im ersten Programmjahr durch 16 Tage innerschulischer Fortbildung sowie in den Folgejahren jeweils ca. 15 Tage Fortbildung, Training und Beratung.
- die Bereitstellung von Stundentenentwürfen für Lehrkräfte, um die Umsetzung evaluierter Leseförderstrategien, Methoden (z.B. Nutzung kooperativer Lernformen, Umsetzung eines effektiven Classroom Managements, Vermittlung und Nutzung metakognitiver Strategien) und Medien zu fördern.
- Zentrale pädagogisch-fachlichen Aspekte des Programms sind
- Prävention und möglichst frühe intensive Interventionen bei Lese-schwierigkeiten,
- die grundsätzliche Vermeidung von Klassenwiederholungen und besonderer Förderklassen,



Martin Bonsen ist Universitätsprofessor für empirische Schulforschung, Schul- und Unterrichtsentwicklung an der Westfälischen Wilhelms Universität Münster. Email: martin.bonsen@uni-muenster.de

<sup>1</sup> Eine online-Version des Aufsatzes von Borman, Slavin, Cheung, Chamberlain, Madden & Chambers ist unter der folgenden Adresse verfügbar: <http://aer.sagepub.com/content/44/3/701>

- stattdessen aber eine stundenweise äußere Differenzierung (in verschiedenen Gruppen werden spezifische Förderangebote für Schülerinnen und Schüler auf annähernd gleichen Kompetenzniveaus umgesetzt),
- vierteljährliche Testung der Lesekompetenz, gegebenenfalls mit anschließender Umgruppierung auf Grundlage der aktuellen Kompetenzstände der Schülerinnen und Schüler,
- die darüber hinaus gehende Nutzung informeller, systematischer, möglichst täglicher Schülerbeobachtungen,
- die individuelle Förderung für Schülerinnen und Schüler mit einem besonderen Förderbedarf im Lesen („one-on-one tutoring“).

Wichtig für den Erfolg des Programms ist die kohärente Umsetzung. Dies zu gewährleisten gehört im Projekt zu den wichtigsten Führungsaufgaben der Schulleitung. Das Projekt Success for All geht sogar so weit, dass die „Implementationstreue“ regelmäßig von externen Beobachtern überwacht wird. Auch dies scheint ein wichtiger Erfolgsfaktor zu sein. Wahrscheinlich nur so lassen sich die durch die Evaluation nachgewiesenen bedeutsamen und beeindruckenden Effekte in nur drei Jahren erzielen. Die Studie von Borman et al. zeigt dies eindrucksvoll.

*Autor: Martin Bonsen*

## 5. Fortbildungskongress der DAPF „Handwerkszeug für Schulleitung“

Die Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte freut sich, für den 12. Mai 2012 den 5. Schulleitungs-Kongress ankündigen zu können. Der DAPF-Kongress, der inzwischen eine Tradition begründet hat, wird seit Jahren von jeweils rund 600 Teilnehmerinnen und Teilnehmern zum Austausch und zur Fortbildung genutzt. Erwartet wird eine weiterhin wachsende Teilnehmerzahl aus anderen Bundesländern.

Der 5. DAPF-Kongress steht unter dem durchgängig praxisorientierten Motto „Handwerkszeug für Schulleitung“, das die täglichen Herausforderungen von Schulleitungen aufgreift und mit Praxistipps anreichert. Wie bisher werden ca. 35 Praxis-Werkstätten mit erfahrenen und etablierten Dozentinnen und Dozenten angeboten. Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer kann vor und nach der Mittagspause eine Werkstatt besuchen, die weniger Vorträge, aber mehr Interaktion und Demonstration bietet.

Das Tagesprogramm wird von Grußworten der DAPF, der TU Dortmund und der Schulleitungsvereinigung NRW eröffnet, zudem wird ein Statement der Schulministerin NRWs, Sylvia Löhrmann, erwartet.

Der Unternehmer Dirk Rossmann konnte für einen inspirierenden Hauptvortrag gewonnen werden, der das längst „fällige“ Thema Führung und Moral aufschließt. Als Gründer der bekannten Drogeriemarkt-Kette Rossmann ist er mit der Leitung einer komplexen Organisation und der „moralischen“ Führung von Mitarbeitern bestens vertraut.

Neben den praxisorientierten Inhalten soll auch Unterhaltung ihren Platz erhalten und Möglichkeiten zum Gespräch und gemeinsamen Austausch geboten werden.

Die Teilnahmegebühr beträgt 49 Euro pro Person und umfasst im Rahmen des Tagesprogramms den Besuch zweier Werkstätten nach Wahl, Pausenverpflegung (Kaffee und Tee) und einen Mittags-Imbiss, sowie ein Kuchen-Buffet zum Abschluss (ca. 16:15 Uhr). Unter [www.dapf.tu-dortmund.de](http://www.dapf.tu-dortmund.de) finden sich aktuelle Informationen zum Kongress und zu weiteren Angeboten, eine Anmeldung dort empfiehlt sich schon jetzt. Wie bisher erscheint ein Buch zum Thema des Kongresses.

### 5. Fortbildungskongress der DAPF „Handwerkszeug für Schulleitung“

Termin: 12. Mai 2012

Ort: Audimax der TU Dortmund

Teilnahmegebühr: 49 Euro p.P.

Nähtere Informationen unter [www.dapf.tu-dortmund.de](http://www.dapf.tu-dortmund.de)

Ansprechpartnerin: Svenja Neumann

([sneumann@post.tu-dortmund.de](mailto:sneumann@post.tu-dortmund.de), Tel.: 0231/755-6621)

# Lesestoff – Informationen für Schulleitungen

## Interkulturalität als allgemeiner Faktor



Eine interessante Perspektive liegt dem Band „Interkulturelle Schule“ zugrunde: Anstatt den Einstieg bei konkreten schulischen Ansätzen der Vermittlung von und des Umgangs mit Interkulturalität zu suchen, wird zunächst der Versuch unternommen, den Begriff grundsätzlich wissenschaftlich zu umreißen. Ebenso ausführlich jedoch setzt sich die Textsammlung in der Folge mit der Bedeutung

des Konzepts für den Unterricht und den Schulalltag auseinander. – Wer einen diskursiven Längsschnitt zur Sache sucht, wird mit dieser umfangreichen und qualitativ absolut überzeugenden Zusammenstellung also definitiv fündig.

**Alfred Holzbrecher (Hrsg.): Interkulturelle Schule. Eine Entwicklungsaufgabe. Erschienen im Wochenschau Verlag, ISBN 978-3-89974720-1, 1. Auflage 2011. 413 Seiten. Broschiert. 39,80 EUR.**

## Inklusion Schritt für Schritt



Im Fall der Loseblatt-Sammlung „Auf dem Weg zur inklusiven Schule“ sind nicht nur die Inhalte, sondern auch das Format dem Gegenstand angemessen. Denn so wenig, wie Inklusion an deutschen Schulen bislang vollständig Einzug gehalten hat, so unvollständig sind auch die Sammelordner des Großprojektes. An der Zeit ist es allemal, eine wissenschaftliche Publikation zu etablieren, die flankierend zur Umsetzung von Inklusion Grundlagenwissen vermittelt und Arbeitsmaterialien zur Verfügung stellt. Auch meist nur oberflächlich angerissene Aspekte wie etwa Raum-

konzepte und Finanzierungsfragen werden behandelt – insgesamt ein vielversprechendes Unterfangen also, das bald schon Vorbildcharakter haben könnte.

**Auf dem Weg zur inklusiven Schule. Praxisbegleitung für die Schulleitung. Erschienen bei Raabe. 156 Seiten. Loseblattsammlung. 89 EUR. Drei Ergänzungslieferungen jährlich à 60 Seiten: 33 EUR.**

## Orientierungshilfe

Auch wer als Lehrer täglich die Schule von innen kennt, hat nur eine unvollständige Vorstellung, welche Herausforderungen das Berufsbild Schulleitung bereit hält. Der Wegweiser gibt hier einen breiten Einblick und Hilfen ohne zu belehren.



Schulleitungsneulinge finden ebenso Orientierung für die ersten Schritte als auch Einblicke in Zusammenhänge von Schulentwicklung und Anregungen für Vernetzungen auf unterschiedlichen Ebenen. Alle Bereiche sind so gestaltet, dass sie bedarfsgerecht gelesen werden können. Hilfreich sind die Checklisten und Arbeitshilfen, die digital zur Verfügung gestellt und individuell angepasst werden können.

Leider ist die Verwendung der CD etwas schwerfällig. Ganz bewusst setzt der Autor bereits durchgängig auf eine Sensibilisierung gegenüber der eigenen Person. Eigenes Zeit- und Gesundheitsmanagement für in Schulleitung Tätige sind ebenso im Fokus wie die Wirkung der eigenen Person.

**Helmut Lungershausen (Hrsg.): Neu in der Schulleitung. Ein Wegweiser für einen erfolgreichen Start. Erschienen beim Carl Link Verlag, ISBN: 978-3-556-06000-1, 1. Auflage 2011. 200 Seiten inkl. CD-ROM. Kartoniert. 39,95 EUR.**

## Das Letzte

-HAWU-

Dr. Helmut Lungershausen präsentiert – pointiert aufbereitet – seine Perspektive auf den Schulleitungsalltag ...



**Baden-Württemberg**

VSL Vereinigung von Schulleiterinnen und Schulleitern in Baden-Württemberg e.V.  
c/o Fünf Freunde  
Osnabrücker Straße 7  
10589 Berlin  
T: (030) 20454884 F: (030) 20455134  
geschaefsstelle@vsl-bw.de  
www.vsl-bw.de

**Bayern**

Bayerischer Schulleitungsverband e.V.  
Geschäftsführer Siegfried Wohlmann  
Bayernstr. 4a  
92318 Neumarkt in der Oberpfalz  
T: (09181) 510206 F: (09181) 461270  
siewoh@t-online.de  
www.bsv-bayern.info

**Berlin**

Interessenverband Berliner Schulleitungen e.V.  
Helmut Kohlmeyer  
Lily-Braun-Str. 101  
12619 Berlin  
T/F: (030) 9715832  
service@ibs-verband.de

**Brandenburg, Bremen, Thüringen**

Momentan kein Landesverband,  
bitte wenden Sie sich an die  
ASD-Geschäftsstelle  
Osnabrücker Straße 7  
10589 Berlin  
kontakt@schulleitungsverbaende.de

**Hamburg**

VHS Verband Hamburger Schulleitungen e.V.  
Gudrun Wolters-Vogeler  
Schule Lange Striepen  
Lange Striepen 51  
21147 Hamburg  
T: (040) 79719810 F: (040) 79719848  
g.wolters@gmx.de  
www.vhs-ev.de

**Hessen**

Interessenverband Hessischer Schulleiterinnen und Schulleiter e.V.  
Cornelia Doebel  
Akazienweg 6  
63163 Neu-Isenburg  
T: (06102) 836520  
ihs-geschaefstsstelle@arcor.de  
www.ihs-hessen.de

**Mecklenburg-Vorpommern**

Schulleitungsvereinigung Mecklenburg-Vorpommern e.V.  
Heike Walter  
Regionale Schule mit Grundschule Bernitt  
Schulstr. 7  
18249 Bernitt  
T/F: (038464) 20250  
heikewalter@yahoo.de  
www.slmv.de

**Niedersachsen**

Schulleitungsverband Niedersachsen e.V.  
Bödeker Str. 7  
30161 Hannover  
T: (0511) 6005635 F: (0511) 6005636  
E-Mail über das Kontaktformular des SLVN auf dessen Homepage  
www.slvn.de

**Nordrhein-Westfalen**

Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen e.V.  
Geschäftsstelle der SLV NRW  
c/o Fünf Freunde  
Osnabrücker Straße 7  
10589 Berlin  
T: (030) 20454884 F: (030) 20455134  
geschaefsstelle@slv-nrw.de  
www.slv-nrw.de

**Rheinland-Pfalz**

Schulleitungsverband Rheinland-Pfalz e.V.  
Christl Pfirrmann-Ott  
Am Gartenberg 347  
76149 Karlsruhe  
T: (0721) 7819987  
SVR.Info@svr-rlp.de  
www.svr-rlp.de

**Saarland**

Vereinigung Saarländischer Schulleiter e.V.  
Arno Heinz  
Kohlweg 28  
66123 Saarbrücken  
T: (06821) 98240 (d.)  
aheinz.sb@t-online.de

**Sachsen**

Sächsischer Schulleitungsverband e.V.  
Lutz Jacob  
Pestalozzi-MS-Meissen  
Pestalozzistraße 3  
01662 Meißen  
T: (03521) 732440 F: (03521) 711646

**Sachsen-Anhalt**

Schulleitungsverband Sachsen-Anhalt e.V.  
Margitta Behrens  
Grundschule Am Glacis  
W.-Külz-Str. 1  
39108 Magdeburg  
T & F: (0391) 7335871  
info@gs-amglacis.de  
www.slv-st.de

**Schleswig-Holstein**

Schulleitungsverband Schleswig-Holstein e.V.  
Klaus-Ingo Marquardt  
Pommernweg 33  
24582 Wattenbek  
T: (04322) 2362 F: (04322) 888922  
kimarquardt@slvsh.de  
www.slvsh.de

**Die nächste Ausgabe**  
erscheint im Januar 2012

**b:sl**  
Beruf : Schulleitung

**01/12**

Titelthemen:

## Neurotransfer & Lernprozesse

## Gesunde Schule

Dies sind die Themen, die wir in der nächsten Ausgabe Ihres Fachmagazins beleuchten wollen.

Redaktions- und Anzeigenschluss:  
1. Dezember 2011.

**Impressum:** **b:sl - Beruf : Schulleitung, ISSN Nr. 977-1865-3391**  
**Herausgeber:** ASD Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands e. V.

**Vorsitzender:** Rainer Stegmaier  
**Fünf Freunde Werbeagentur UG (haftungsbeschränkt), Osnabrücker Straße 7, 10589 Berlin**  
**Telefon:** (030) 20 45 48 84, **Telefax:** (030) 20 45 51 34, **eMail:** info@beruf-schulleitung.de  
**Walter Rossow (V.i.S.d.P.), Sabine Kauffeld, Michael Smosarski**  
**Marketing Services Gärtner, Henry Gärtner, Orffstraße 5, 41564 Kaarst, Tel.: (0 21 31) 742 32 33,**  
**Fax: (0 21 31) 742 32 33, E-Mail: anzeigen@beruf-schulleitung.de, www.beruf-schulleitung.de**  
**Einzelheft 5,60 €; zzgl. 0,95 € Versandkosten. Jahresvorzugspreis: 19,20 €**  
**(inkl. Versandkosten) jeweils inkl. Mwst.**

# DIE GRÜNSTEN VOLLFARBDRUCKER ALLER ZEITEN.



**MIT DEN NEUEN RISO COMCOLOR DRUCKERN KÖNNEN SIE UMWELTBEWUSST DRUCKEN, KOPIEREN UND SCANNEN.** DENN DANK DER INKJET TECHNOLOGIE VERZICHTEN SIE KOMPLETT AUF SCHÄDLICHE TONER. PROFITIEREN SIE JETZT VON NIEDRIGEN KOSTEN UND HOHER UMWELTVERTRÄGLICHKEIT. ÜBERZEUGEN SIE SICH SELBST. AM BESTEN BEI EINEM PERSÖNLICHEN VORFÜHRTERMIN. JETZT VEREINBAREN AUF **WWW.COMCOLOR.DE** ODER EINFACH ÜBER UNSERE HOTLINE: **040 532 861 67**

## DIE VORTEILE DER RISO COMCOLOR DRUCKER:

- **UMWELTBEWUSST:** DANK INKJET TECHNOLOGIE KEINE TONEREMISSION UND SEHR GERINGER ENERGIEVERBRAUCH
- **EXTREM GÜNSTIG:** NIEDRIGE WARTUNGS- UND BETRIEBSKOSTEN MACHEN DIE RISO COMCOLOR SERIE ZUM SPARSAMEN PARTNER
- **PRODUKTIV UND VIELSEITIG:** MIT BIS ZU 150 SEITEN PRO MINUTE ELTERNBRIEFE, UNTERRICHTSMATERIALIEN, BRIEFUMSCHLÄGE UND MEHR DRUCKEN

