



**:Unser Titelthema**

## **Schulischer Umgang mit Flüchtlingen**

Eine erste Orientierung

**:Außerdem**

**Verwaltungsleiter**





# Hilfe für Flüchtlinge Jetzt spenden!

Millionen Menschen sind weltweit auf der Flucht vor Krieg, Hunger, Gewalt und Verfolgung. Die Hilfsorganisationen von Aktion Deutschland Hilft lassen die Menschen nicht im Stich und helfen dort, wo Flüchtlinge dringend Hilfe brauchen. **Helfen auch Sie - mit Ihrer Spende!**



Spendenkonto (IBAN): DE62 3702 0500 0000 1020 30

Stichwort: Hilfe für Flüchtlinge

Online spenden unter: [www.Aktion-Deutschland-Hilft.de](http://www.Aktion-Deutschland-Hilft.de)



**Aktion  
Deutschland Hilft**  
Bündnis deutscher Hilfsorganisationen

**AKTUELL**

- 4 Aus den Bundesländern  
6 Neues von unseren Partnern

**TITELTHEMA – SCHULISCHER UMGANG MIT FLÜCHTLINGEN**

- 7 Flüchtlinge brauchen schnellen Zugang zu Kitas, Schulen und Berufsausbildung  
8 Erste Hilfe  
9 Neue Deutsche, neues Deutschland  
10 Studierende begleiten Flüchtlingskinder

**THEMA – DIGITALISIERUNG**

- 11 Onlinebasierte Elternsprechtage-Systeme

**THEMA – LEADERSHIP**

- 12 „Bildet Banden“

**THEMA – DIGITALE SCHULE**

- 13 Wallah...was los: Lehrer hat iPhone!

**THEMA – VORPUBERTÄT**

- 16 „Lückekinder“ – eine vergessene Altersgruppe?

**THEMA – BILDUNG**

- 18 Über Bildungsferne

**THEMA – DIDACTA**

- 21 Nadel im Heuhaufen?

**TITELTHEMA – VERWALTUNGSLEITER**

- 23 „Erhebliche Entlastung“  
24 School Business Manager im öffentlichen Schulwesen Englands  
27 Verwaltungsleiter – ordnender Transformator unter Kreativen

**THEMA – SCHULBAU**

- 30 Schulbau und Renovierungsstau

**THEMA – PRÄVENTION**

- 32 „Jemand hätte mir sagen müssen, dass ich nicht verrückt bin“

**THEMA – SCHULLEITUNGSSYMPOSIUM**

- 33 Internationales Schulleitungssymposium 2015

**THEMA – INKLUSION**

- 35 Die bildungspolitische Verfälschung der Inklusion

**THEMA – PISA**

- 36 Startschuss für PISA 2018 am DIPF

**DIE DAPF-SEITE – NEUES AUS DER SL-FORSCHUNG**

- 37 Zum Einfluss der Schulleitung auf Schülerleistungen

**RECHT**

- 38 Wohnwagen-Willi und die Auslegung

**RÜCKSPIEGEL**

- 39 Im Rückspiegel: MINT

**RUBRIKEN**

- 40 Fortbildung  
41 Lesestoff – Informationen für Schulleitungen  
42 Adressen, Impressum

# Vorwort

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,  
liebe Leserinnen und Leser!

mit der aktuellen Ausgabe von „Beruf: Schulleitung“ betreten wir inhaltliches Neuland, und zwar in Form zweier Themen, die auch im Rahmen der ASD-Herbsttagung im November 2015 rege diskutiert wurden.

Das erste dieser Themen, schulischer Umgang mit Flüchtlingen, war zwar mittelbar durch Themenkomplexe wie Inklusion oder Traumapädagogik schon Teil der Agenda unseres Verbandes – die akuten Aufgaben, die sich Schulleitungen in allen Bundesländern zur Zeit stellen, verdienen es jedoch, gesondert in den Blick genommen zu werden. Bei der Bestandsaufnahme im Zuge der ASD-Herbsttagung wurde klar, dass vielerorts zwar Mittel in finanzieller Form bereitgestellt werden, es jedoch an Menschen fehlt, die über die nötigen Kompetenzen verfügen. Lehrer für Deutsch als Fremd- oder Zweitsprache sind schwer zu finden, teils werden daher neben den Stellenausschreibungen auch Pensionäre, angehende Referendare ohne Ausbildungsschule oder Referendariats-Abbrecher angeschrieben und um ihre Hilfe im Schuldienst gebeten. Allein dieser Umstand zeigt, in welchem Maß die Situation zum Ausnahmezustand geworden ist – die chaotischen Umstände machen einen Regelbetrieb von Schule unmöglich und erfordern dringlich entschlossenes Handeln der politisch Verantwortlichen!

Auch unser zweites Thema – Verwaltungsleiter – ist bislang nicht Gegenstand des öffentlichen Diskurses gewesen. Dabei ist die Forderung nach einer Unterstützung in administrativen Belangen naheliegend, denn Schulleitungen haben angesichts des Umfangs ihrer „Schreibtscharbeit“ nicht mehr genug Zeit für das Kerngeschäft Leitung. Gute Schulleitung braucht Zeit für die Arbeit an vielen qualitätssichernden Aufgabenfeldern, u.a. der Schulentwicklung, der Personalentwicklung und Mitarbeiterführung, sowie der Organisationsentwicklung. Hier kann eine Verwaltungsleitung unterstützen und die Schulleitung entlasten. Die Gesamtverantwortung verbleibt gemäß unserem Berufsbild Schulleitung bei dem Schulleiter bzw. der Schulleiterin.

Wir stellen daher das innovative Modell Berlins vor (dort wurden Verwaltungsleiter an zahlreichen Schulen eingestellt) und werfen einen Blick über Landesgrenzen hinweg: So sind in England und der Schweiz Verwaltungsleiter schon lange Teil der schulischen Administration; anhand dieser Beispiele lassen sich Einsichten auch für das deutsche Schulwesen gewinnen.

Viel Vergnügen bei der Lektüre und einen guten Jahresbeginn wünscht Ihnen

Ihre

Gudrun Wolters-Vogeler  
ASD-Vorsitzende

**asd** Allgemeiner  
Schulleitungsverband  
Deutschlands e.V.

In dieser Ausgabe finden Sie eine Beilage REDNET AG.  
Wir bitten freundlich um Beachtung.

# Kurznachrichten aus den Bundesländern

Wissenswerte Neuigkeiten – von der Redaktion zusammengestellt

## Saarland

### SCHULPFLICHT: SAARLAND MIT BUNDESWEITER VORBILDFUNKTION

Das Saarland nimmt gemeinsam mit dem Land Berlin bundesweit eine Vorbildfunktion bei der Beschulung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwanderer- und Flüchtlingsfamilien ein. Das hat eine heute veröffentlichte Studie des Mercator-Instituts ergeben. Demnach besteht in allen anderen Bundesländern großer Nachholbedarf hinsichtlich der Schulpflicht.

Nur im Saarland und in Berlin gilt für Kinder und Jugendliche mit Fluchthintergrund unabhängig vom Aufenthaltsstatus von Beginn an die allgemeine Schulpflicht. In anderen Bundesländern bleibt Flüchtlings- und Zuwandererkindern der Schulbesuch oftmals mehrere Monate, teilweise sogar länger als ein Jahr verwehrt.

Bildungsminister Ulrich Commerçon betonte anlässlich der Veröffentlichung der Studie: „Mit der allgemeinen Schulpflicht handeln wir im Sinne der UN-Kinderrechtskonvention und ermöglichen von Anfang eine rasche schulische Bildung. Jeder Monat, der von der Ankunft bis zur Schule tatenlos verstreicht, bedeutet vergeudete Zeit bei der Integration. Im Saarland wollen wir die mit der Zuwanderung bestehenden Chancen für die Zukunftsfähigkeit nutzen. Dazu gehört der rasche Übergang in die Schule.“

**Schulpflicht:** Im Saarland besteht nach § 1 Schulpflichtgesetz für alle Kinder, Jugendliche und Heranwachsende, die im Saarland ihren Wohnsitz oder gewöhnlichen Aufenthalt oder ihre Berufsausbildungs- oder Arbeitsstätte haben, die allgemeine Schulpflicht. Diese besteht auch für ausländische Kinder, Jugendliche und Heranwachsende, die im Besitz einer Aufenthaltsgestattung oder Duldung sind. Für ausreisepflichtige ausländische Kinder, Jugendliche und Heranwachsende besteht die Schulpflicht bis zur Erfüllung ihrer Ausreisepflicht.

## Sachsen-Anhalt

### SACHSEN-ANHALT STELLT BIS ZU 500 LEHRKRÄFTE EIN

Kultusminister Stephan Dorgerloh hat darauf hingewiesen, dass das Land Sachsen-Anhalt keineswegs nur die von GEW-Chef Thomas Lippmann geforderten 300, sondern bis zu 500 Neueinstellungen von Lehrkräften plant.

„Die Forderungen der GEW bleiben deutlich hinter dem Regierungshandeln zurück. Das Kabinett hat bereits im September verabredet, dass es zusätzliche Neueinstellungen im laufenden Schuljahr geben wird“, erklärte er am 7. Oktober in Magdeburg im Hinblick auf die geäußerte Kritik der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW).

So sei allein im November eine Ausschreibung von mehr als 260 Lehrerstellen vorgesehen. Dazu kämen bis zu 250 zusätzliche Lehrkräfte für die Sprachförderung, die für 2016 ausgeschrieben werden.

Zudem verwies der Minister auf weitere Möglichkeiten für die Schulen, im Bedarfsfall flexibel zu reagieren. Dafür sei der Topf mit Vertretungsmitteln auf 2,5 Millionen Euro erhöht worden. „Das soll dabei helfen, um kurzfristig und punktgenau in Krankheitsfällen den Bedarf zu decken und notwendige Vertretungen abzusichern.“

Die Befragung der GEW ist nach Auffassung des Kultusministeriums weder repräsentativ noch spiegelt sie die realen Zustände an den Schulen wider. Zunehmend stellt sich hier die Frage, ob Thomas Lippmann die Rolle als Wahlkämpfer und als GEW-Vorsitzender auseinander halten kann.

Zum Schuljahresbeginn sind die Schulen mit einem Arbeitsvermögen landesweit von 104,9 Prozent ausgestattet worden. Abzüglich längerer Erkrankungen und Elternzeit liegt die Unterrichtsversorgung bei 101,4 Prozent. Diese Zahlen erweisen sich als stabil.

## Niedersachsen

### SPRACHFÖRDERUNTERRICHT FÜR FLÜCHTLINGSKINDER

Angesichts der weiter steigenden Flüchtlingszahlen möchte das Niedersächsische Kultusministerium einen breiteren Personenkreis für den schulischen Sprachförderunterricht von Flüchtlingskindern gewinnen.

Dazu ist ein entsprechendes Online-Bewerbungsmodul frei geschaltet worden, das ab sofort über die Homepage des Niedersächsischen Kultusministeriums [www.mk.niedersachsen.de](http://www.mk.niedersachsen.de) erreichbar ist. Angesprochen werden hier gezielt pensionierte Lehrkräfte, Bewerberinnen und Bewerber für die Einstellung in den Vorbereitungs- bzw. Schuldienst, die bisher noch kein Einstellungsangebot in Niedersachsen erhalten haben sowie Lehramtsstudierende. Vorgesehen ist ein stundenweiser Einsatz auf Vertragsbasis. Mit dem elektronischen Bewerbungsmodul können Bewerberinnen und Bewerber ihre Bereitschaft erklären, Sprachförderunterricht in öffentlichen allgemein bildenden Schulen erteilen zu wollen. Auch eine gezielte Bewerbung auf bereits veröffentlichte Vertragsangebote ist möglich. Die Schulen werden gebeten, entsprechende Einsatzmöglichkeiten bei der Niedersächsischen Landesschulbehörde zu beantragen.

Bewerberinnen und Bewerber sollten idealerweise über Erfahrungen im Bereich Deutsch als Fremdsprache bzw. als Zweitsprache verfügen, dies ist jedoch keine Bedingung für den Einsatz. Das jeweilige Anforderungsprofil der Ausschreibung wird in Abstimmung mit der jeweiligen Schule festgelegt. Das reguläre Einstellungsverfahren für Lehrkräfte sowie für geeignete Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger bleibt von der zusätzlichen Bewerbungsmöglichkeit unberührt. Sie können sich wie gewohnt über [www.eis-online.niedersachsen.de](http://www.eis-online.niedersachsen.de) beim Land Niedersachsen bewerben. Voraussichtlich am 5. November 2015 werden insgesamt 1.600 Stellen an öffentlichen allgemein bildenden Schulen ausgeschrieben, darunter rund 400



Lehrerstellen für die Beschulung von Flüchtlingskindern. Insgesamt hat die Niedersächsische Landesregierung zusätzliche Finanzmittel im Umfang von rund 740 zusätzlichen Stellen für die Beschulung zur Verfügung gestellt. Vorgesehen sind u.a. auch weitere Stellen an öffentlichen berufsbildenden Schulen sowie für Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen.

## Hessen

### MEHR RESSOURCEN FÜR SPRACHFÖRDERUNG

Die anhaltend steigende Zahl von Flüchtlingen und Zuwanderern stellt auch die Schulen in Hessen vor große Herausforderungen. Im Mittelpunkt steht dabei der quantitative Ausbau der Intensivmaßnahmen, wofür entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden müssen: „Seit Schuljahresbeginn haben wir noch einmal über 100 Stellen mehr für die Sprachförderung zur Verfügung gestellt und hessenweit fast 100 neue Klassen gebildet“, erklärte Kultusminister Prof. Dr. R. Alexander Lorz dazu heute in Wiesbaden. An den allgemeinbildenden Schulen ist die Zahl der Intensivklassen von 399 auf 465 Klassen (+66) angestiegen, an den beruflichen Schulen ist die Zahl der Lerngruppen im Rahmen des Programms InteA („Integration und Abschluss“) von 129 auf jetzt 160 angewachsen (+31). Dafür sind vom Hessischen Kultusministerium insgesamt 94 Stellen neu zugewiesen worden. Dazu kommen 30 Stellen, die zu Beginn des Schuljahres bereits als Puffer eingeplant waren und den Schulen zwischenzeitlich

zur Einrichtung von Intensivkursen zugewiesen worden sind. Und auch die für die Integration von Schülerinnen und Schüler nichtdeutscher Herkunftssprache zuständigen Aufnahme- und Beratungszentren (ABZ) an den Staatlichen Schulämtern sind bereits Anfang Oktober um weitere 10 Stellen aufgestockt worden.

Quelle: **bildungsklick.de**

Anzeige

**LEARNTEC 2016 | Lernen mit IT | 24. Internationale Fachmesse und Kongress**



# Zukunft Lernen.

www.learntec.de

26. – 28. Januar 2016  
Messe Karlsruhe

**LEARNTEC**



# Neues von unseren Partnern

Resolution des BER vom 27. September 2015

*Nachfolgend lesen Sie die kürzlich veröffentlichte Resolution des Bundeselternrats zum Thema Berufsorientierung.*



**Über Systemgrenzen hinwegdenken:  
Übergänge in und nach der Schule**

## Schulwahl – Berufsorientierung – Beruf

Anlässlich seiner 3. Fachtagung vom 25.09. – 27.09.2015 hat sich der Bundeselternrat mit seinen Ausschüssen Grundschule und frühkindliche Bildung, Hauptschule und Berufsbildende Schulen mit dem hochaktuellen Thema „Übergänge im Bildungssystem und Partizipation der Eltern“ beschäftigt. In den Fachvorträgen zur Berufs- und Schulwahl, zu den Übergängen in den Sekundarbereich II und der hohen Quote an Bildungsabbrüchen wurde sehr schnell deutlich, dass bei der pädagogischen Gestaltung aller Übergänge im Schulsystem noch ein erheblicher Handlungsbedarf besteht. So liegt allein die Quote der Schülerinnen und Schüler ohne Schulabschluss im Bundesdurchschnitt bei 5,5 %, in einigen Bundesländern sogar über 10 %. In der Berufs- und Hochschulausbildung liegt die Quote der abgebrochenen Bildungsgänge bei 30%. Auch wenn diese Zahlen in ihrer absoluten Größe keinen ausreichenden Indikator für die Qualität der Schul- und Berufswahl darstellen, zeigen sie ein deutliches Problem: Zu viele Schülerinnen und Schüler scheitern in und nach der Schule an den Übergängen! Der Vorsitzende des Bundeselternrates, Michael Töpler mahnt hierzu an: „Aus der Sicht jedes betroffenen Jugendlichen, sowie aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive, ist dieser Zustand nicht hinnehmbar!“

Der Bundeselternrat fordert schon seit längerem die umfangreiche Weiterentwicklung schulunterstützender Systeme. Neben einem Bundesprogramm für Schulsozialarbeit und einem modernen Bundesteilhabegesetz wurde in dieser Tagung sehr deutlich, dass vor Allem im Bereich der Schulpsychologie Deutschland im europäischen Vergleich den Anschluss verloren hat. So ist in den europäischen Nachbarländern ein Schulpsychologe für ca. 1000 bis 2000 Schülerinnen und Schüler zuständig. In der Bundesrepublik betreut ein Schulpsychologe je nach Bundesland 5.000 bis weit über 10.000 Schülerinnen und Schüler. Ein Zustand, der mit Blick auf die aktuelle Quote der Schuldistanz und den damit verbundenen Bildungsabbrüchen nicht zu verantworten ist!

Darüber hinaus muss sich aber auch die Schule selbst dieser Aufgabe stellen. Die Trennung zwischen dem allgemeinbildenden Schulsystem und der Berufsausbildung ist im Grundsatz in Frage zu stellen. Ein besonders positives Beispiel für eine Überwindung dieser Systemgrenzen wurde auf der Fachtagung des Bundeselternrates mit der Kooperativen Gesamtschule Schneverdingen aus Niedersachsen vorgestellt. Mit ihren Konzepten „Jobwärts“, „A(zu)biwärts“ und „Uniwärts“ zeigt sie beispielhaft auf, wie für alle Schulabschlüsse ein pädagogisches Übergangskonzept von der Schule bis in den Beruf gestaltet werden kann. Besonders hervorzuheben ist dabei die

„Nachbetreuung der Schülerinnen und Schüler im ersten Ausbildungsjahr“ durch die Lehrkräfte der allgemeinbildenden Schule. Durch dieses Engagement der Schule ist die Quote der Schulabbrecher auf 2 % gesunken und die Übergangsquote für Hauptschüler in den Beruf auf über 90 % gestiegen! Ein weiteres positives Beispiel ist das von der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit vorgestellte berufspädagogische Rahmenkonzept „PraeLab“ - Beratung als innovative Prävention von Ausbildungsabbrüchen.

Der Pressesprecher des Bundeselternrates, Wolfgang Pabel, fordert hierzu: „Besonders im Bereich der Übergänge ist es wichtig, über die einzelnen Systemgrenzen hinwegzudenken und Methoden zu entwickeln, die allen Schülerinnen und Schülern Bildungserfolge und damit den Weg in ein selbständiges Leben ermöglichen. Hierzu ist es dringend erforderlich, auch im Bereich der Schul- und Bundesgesetzgebung (SGB III, VII, VIII) Zuständigkeiten zusammenzuführen und damit Grenzen zu überwinden.“



# Flüchtlinge brauchen schnellen Zugang zu Kitas, Schulen und Berufsausbildung

Bildung ist Schlüssel zur Integration

*Bildung ist das stärkste Mittel zur erfolgreichen Integration von Migranten. Deshalb müssen schneller Spracherwerb und Qualifikation im Zentrum der Bemühungen für die aktuellen Flüchtlinge stehen.*

**D**er Erwerb der Sprache des Ziellandes und die Annäherung an seine Kultur gelingen am besten in „frühkindlichen Einrichtungen und Schulen“, sagt Marcus Hasselhorn, Geschäftsführender Direktor des Deutschen Instituts für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF) und Sprecher des Leibniz- Forschungsverbundes „Bildungspotenziale“. „Die beste Chance auf eine erfolgreiche Integration haben wir, wenn die Flüchtlingskinder im frühen Alter Kitas und Kindergärten besuchen und dort regelmäßigen sprachlichen Austausch mit Kindern ohne Migrationshintergrund haben“, sagt Ludger Wößmann, Leiter des ifo Zentrums für Bildungsökonomik und Organisator des Forums. Dies sei empirisch belegt.

Auch im Schulalter müssten Flüchtlingskinder so schnell wie möglich in den normalen Klassenverband integriert werden, so die Forscher. In Grundschulen sollte das sofort geschehen, bei weiterführenden Schulen möglicherweise nach einer kurzen Phase des gezielten

Spracherwerbs. „Nach bildungswissenschaftlichen Erkenntnissen ist es keine Option, die Schulpflicht für Flüchtlingskinder auszusetzen, wie es zuweilen diskutiert wird“, so Hasselhorn. Im Gegenteil, Flüchtlingskinder sollten spätestens mit drei Jahren in Kitas integriert werden.

Auch bei erwachsenen Flüchtlingen ist Bildung – also Sprache und Qualifikation – der entscheidende Punkt für eine Integration in Gesellschaft und Arbeitsmarkt. Deshalb müsse die Klärung des Aufenthaltsstatus beschleunigt werden, damit Sprachkurse schnell und flächendeckend ansetzen können. „Bei der beruflichen Qualifikation dürfen wir uns keinen Illusionen hingeben“, sagt Wößmann. Ein großer Teil der Flüchtlinge komme mit geringen Qualifikationen. „Deshalb brauchen wir jetzt pragmatische Lösungen, um möglichst vielen Flüchtlingen eine Chance auf eine schnelle Integration in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen.“

Text: **DIPF** • Quelle: **bildungsklick.de**

Anzeige

## EST-System Elternsprechtage leicht gemacht

- » Kinderleichte Planung von Elternsprechtagen durch onlinebasierte Softwarelösung
- » Überschneidungsfreie Terminvergabe an Eltern
- » Stressfreie Durchführung für das Sekretariat
- » Keine Vertragsbindung

Infos und Buchung unter [www.est-system.de](http://www.est-system.de)  
oder Telefon 0451 / 70 73 82-0

# Erste Hilfe

Flüchtlinge in Deutschland - Bildungsaspekte im Fokus

*Angesichts der hohen Flüchtlingszahlen und der Herausforderungen, vor denen Schulen in ganz Deutschland somit stehen, sind verlässliche Informationen und Handlungsempfehlungen derzeit dringend benötigt. Das Deutsche Institut für Internationale Pädagogische Forschung DIPF hat ein umfangreiches Dossier als „Erste Hilfe“-Format bereitgestellt.*

Eine umfassende Bestandsaufnahme, die das Thema Flüchtlinge im Schulkontext praxisnah aufbereitet, gibt es bislang nicht. Wohl aber wurde verschiedentlich versucht, den Themenkomplex zu beleuchten und Instrumente für die schulische Arbeit zu entwickeln.

Im Rahmen eines Dossiers hat das DIPF aktuell eine Reihe von Informationsquellen zusammengetragen, die in der Gesamtschau den Status Quo der (wissenschaftlichen) Arbeit zum Thema „Flüchtlinge an Schulen“ abbilden. Nachstehend finden Sie die wichtigsten Links daraus.

## Grundlegende Informationen

### NEU ZUGEWANDERTE KINDER UND JUGENDLICHE IM DEUTSCHEN SCHULSYSTEM - BESTANDSAUFNAHME UND EMPFEHLUNGEN

Die vorliegende Studie erfasst und systematisiert vorhandene Informationen über neu zugewanderte Kinder und Jugendliche und ihre Einbindung in das Schulsystem. Ziel ist es darüber hinaus, einen Überblick zu gewinnen, in welcher Form sie in den einzelnen Bundesländern aufgenommen und unterrichtet werden.

[http://www.mercator-institut-sprachfoerderung.de/fileadmin/Redaktion/PDF/Publikationen/MI\\_ZfL\\_Studie\\_Zugewanderte\\_im\\_deutschen\\_Schulsystem\\_final\\_screen.pdf](http://www.mercator-institut-sprachfoerderung.de/fileadmin/Redaktion/PDF/Publikationen/MI_ZfL_Studie_Zugewanderte_im_deutschen_Schulsystem_final_screen.pdf)

### BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE: ASYL UND FLÜCHTLINGSSCHUTZ

Informationen zum Recht auf Asyl und den verschiedenen Formen des Schutzes durch das Asylverfahren erhalten Sie auf diesen Seiten des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge.

<http://www.bamf.de/DE/Migration/AsylFluechtlinge/asyfluechtlinge-node.html>

### AKTUELLE ZAHLEN ZU ASYL

Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge stellt hier monatlich aktualisierte Daten zu ausgewählten Themen des Bereichs Asyl bereit. Neben der monatlichen und jährlichen Entwicklung der Asylanträge und der Entscheidungen des Bundesamtes über Asylanträge werden auch die im Rahmen des Dublin-Verfahrens gestellten Übernahmeersuchen dargestellt.

<http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Statistik/Asyl/statistik-anlage-teil-4-aktuelle-zahlen-zu-asy.html?nn=1363214>

### FLÜCHTLINGE DURCH BILDUNG INTEGRIEREN

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung BMBF informiert, auch mit weiterführenden Links, über (Bildungs-)Maßnahmen, Flüchtlinge zu integrieren. Aspekte sind unter anderem Berufsorien-

tierung, Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen, Kompetenzfeststellungsverfahren, Studierfähigkeitstests etc.

<https://www.bmbf.de/de/fluechtlinge-durch-bildung-integrieren-1944.html>

### BROSCHÜRE „RECHT AUF BILDUNG FÜR FLÜCHTLINGE“.

Die Broschüre des Informationsverbunds Asyl und Migration gibt einen Überblick zu den wichtigsten rechtlichen Grundlagen für Bildung und Ausbildung von Asylsuchenden, Flüchtlingen sowie Personen mit einer Duldung.

<http://www.asyl.net/index.php?id=368>

## Unterrichtsmaterialien zu Migration, Flucht, Asyl

### THEMENSEITE „FLUCHT“

Die Bundeszentrale für politische Bildung/bpb hat auf der Online-Themenseite „Flucht“ aktuelle Hintergrundinformationen zum Thema zusammengestellt.

<http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/211457/flucht>

### UNHCR-BILDUNGSMATERIAL FLUCHT UND ASYL

Enthalten sind ausführliche kopierfähige Hintergrundinformationen zum Thema Flucht und Asyl, persönliche Fluchtberichte sowie aktuelle Statistiken und Grafiken. Abgerundet wird das Heft durch eine Lernkontrolle mit einigen Aufgabenvorschlägen und Musterlösung.

Die Materialien können in Schule (ab 9. Klasse), Studium und Fortbildung eingesetzt werden.

<http://www.unhcr.de/service/lehrmaterial-flucht-und-asy.html>

### IDEENSET FLUCHT UND ASYL

Das Ziel des IdeenSets ist es, die Themen Flucht, Asyl und Integration aufzugreifen und nicht nur Wissen darüber zu vermitteln, sondern auch interkulturelle Kompetenzen zu fördern.

<http://www.phbern.ch/ideenset-flucht-und-asy.html>

### HANDREICHUNG „LERNEN ÜBER MIGRATION UND MENSCHENRECHTE“

Die Handreichung „Lernen über Migration und Menschenrechte“ richtet sich an Lehrerinnen und Lehrer der Sekundarstufe I und der gymnasialen Oberstufe sowie außerschulischen Bildungseinrichtungen. Sie beinhaltet zu jedem Thema Arbeitsblätter, die direkt im Unterricht und in der Bildungsarbeit einsetzbar sind.

[http://www.migrationeducation.org/fileadmin/uploads/Broschue-re\\_Deutsch\\_2.Auflage\\_01.pdf](http://www.migrationeducation.org/fileadmin/uploads/Broschue-re_Deutsch_2.Auflage_01.pdf)

Autor: **DIPF/ Michael Smosarski**

### Weiterlesen unter:

<http://www.bildungsserver.de/Fluechtlinge-in-Deutschland-Bildungsaspekte-im-Fokus-11422.html>



# Neue Deutsche, neues Deutschland

Wie kulturelle Vielfalt zu unserem Trumpf wird

*Diversity Management – der Umgang mit der wachsenden Heterogenität ist das Thema der Stunde und die Gelingensbedingung einer zukunftsfähigen und zeitgemäßen Gesellschaft. Fragen der Bildung und Ausbildung kommt als Voraussetzung der Integration in den Arbeitsmarkt besondere Bedeutung zu.*

**A**m 05. und 06. November 2015 fand die vierte Diversity-Konferenz, ausgerichtet von der Charta der Vielfalt e.V., in den Räumlichkeiten des Tagesspiegels in Berlin statt. Die Charta der Vielfalt ist die größte Unternehmensinitiative Deutschlands zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. Eine Woche danach verübte die terroristische Vereinigung Islamischer Staat die schweren Attentate von Paris, die die Dringlichkeit der Konferenz-Themen auf schaurige Weise im Nachhinein unterstrichen.

Angefangen mit der „Unconscious Bias“ – den unterbewussten Vorurteilen – die unsere Wahrnehmung und damit auch unser Zusammenleben beeinflussen, über Fragen der Gleichberechtigung und Vielfalt am Arbeitsmarkt, bis zum wichtigsten und aktuell drängendsten Thema, der Integration von Flüchtlingen in unsere Gesellschaft, spannte sich der Bogen der Kernthemen der Konferenz.

Die Integration in den Arbeitsmarkt und die fairen Bedingungen innerhalb dessen sind dabei, so die Quintessenz der Veranstaltung, der Schlüssel zum Erfolg. Wer vom Arbeitsmarkt spricht muss gleichzeitig die Ausbildungs- und Bildungsdebatte mit in den Blick nehmen. Nur ein Schulterschluss zwischen einem integrativ und inklusiv funktionierenden Bildungswesen und dem Arbeitsmarkt gewährleistet eine echte Integration von Menschen aus verschiedensten sozio-kulturellen Kontexten in unsere Gesellschaft.

## Diversity Management – das Gebot der Stunde

Der Zustrom von Flüchtlingen aus dem mittleren Osten und Afrika stellt unsere Gesellschaft vor große Herausforderungen. Doch während an manch feindseligem Stammtisch immer noch das reflexartige Angstphantasma des „die nehmen uns die Jobs weg“ herumgeistert, sind deutsche Unternehmen in vielen Bereichen froh und dankbar über die Menschen, die zu uns kommen und sich mit viel Motivation und Einsatz einbringen möchten. In ländlichen Regionen und in bestimmten Branchen herrscht dringender Fachkräftemangel und ein regelrechter Versorgungsnotstand. Pflegekräfte, handwerkliche begabte Menschen, Stellen im Hotel- und Gastronomiegewerbe bleiben oft mangels passender Bewerber unbesetzt. Hier können viele geflüchtete Menschen niedrigschwellig, bei entsprechender Motivation und Qualifikation, direkt den Fachkräftemangel ausgleichen und sich einbringen. Das fördert in



*In vielen Betrieben der Region Passau herrscht dringender Fachkräftenotstand, der durch Flüchtlinge teilweise gedeckt werden kann, erläutert Jakob Schreiner (Mitte) vom Pilotprojekt „FAM – Potentiale nutzen“*

einem Atemzug das Kennenlernen kultureller Gepflogenheiten und die sprachliche Entwicklung – direkt am Arbeitsplatz, mitten im Leben.

Wie das im Detail gelingen kann, stellten Dirk Buchwald von der Koordinierungsstelle Migration der Bundesagentur für Arbeit und Jacob Schreiner, Projektmanager FAM (Flüchtlinge, Asylbewerber, Migrantinnen) des Wirtschaftsforum der Region Passau e.V. unter der Überschrift „Dialog: Flüchtlinge – Neue Potentiale im Arbeitsmarkt“, moderiert von Maris Hubschmid vom Tagesspiegel, vor.

Zusammengefasst auf die wichtigsten Punkte, gelingt die Integration der Flüchtlinge auf dem Arbeitsmarkt dann besonders gut, wenn die beteiligten Behörden sich mit regionalen Initiativen und ehrenamtlichen Helfern in den Erstaufnahmeeinrichtungen eng vernetzen, wenn eine unkomplizierte, informelle Kompetenzfeststellung geleistet wird, die Datenerfassung und Datenübertragung zwischen den Behörden nicht durch zu viele Datenschutzschranken und Software-Inkompatibilität behindert wird, begleitende Sprachkurse flächendeckend angeboten werden, Ausbildungsbeihilfe auch für Flüchtlinge zur Verfügung steht und die Behördenmitarbeiter intensiv in interkultureller Kommunikation geschult werden. Es gibt also eine ganze Menge zu tun. Das wird spätestens seit diesem Sommer beherzt auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene angepackt. Von alten Klischees, wie dem sprichwörtlichen „Beamten-Mikado“ á la „Wer sich zuerst bewegt, verliert“, hat man sich lange verabschiedet. Seine Kollegen von der Bundesagentur für Arbeit arbeiten mit Hochdruck an allen Baustellen, konnte Dirk Buchwald den Konferenz-Teilnehmern versichern.

Deutlich wurde, dass Bildung eine Schlüsselfunktion bei den integrativen Bemühungen einnimmt, da sie die Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration in den Arbeitsmarkt schafft. Diese bildet die Grundlage für eine gelingende gesellschaftliche Integration. Sprachkenntnisse sind dabei der wichtigste Türöffner zum Verständnis der Kultur der neuen Heimat. Schulen und Berufsschulen werden so zum wichtigen Treiber erfolgreicher Integration.

Mit viel Zuversicht entließ die „Diversity 2015“, die zahlreiche Perspektiven für eine Gesellschaft der Vielfalt im Konferenzformat zu bündeln wusste, ihre Teilnehmer ins Wochenende. 2016 wird die spannende Diskussion in der fünften Ausgabe fortgesetzt.

Autor: Jens Bülskämper • Foto: Mike Wolff

<http://www.charta-der-vielfalt.de>  
<http://www.diversity-konferenz.de>

Diskutieren sie in den sozialen Medien mit unter den Hashtags: #div15 und #AuchichbinDeutschland

# Studierende begleiten Flüchtlingskinder

Praxisprojekt der Goethe-Universität Frankfurt a.M.

*Rund 600 Kinder und Jugendliche kommen jedes Jahr als „Seiteneinsteiger“ an Frankfurter Schulen, darunter viele unbegleitete minderjährige Flüchtlinge. Die meisten von ihnen verfügen über keine oder nur geringe Deutschkenntnisse. Seit zehn Jahren unterstützen Lehramtsstudierende im FFM-Praxisprojekt der Goethe-Universität die Seiteneinsteiger beim Übergang in weiterführende Schulen und Arbeitswelt. Bislang wurden über 1.000 Kinder und Jugendliche gefördert.*

**B**ildungschancen sind Lebenschancen – das weiß niemand besser als Rainer Götzelmann. Seit 2011 leitet er das Aufnahme- und Beratungszentrum für Seiteneinsteiger im Staatlichen Schulamt in Frankfurt (ABZ). Es vermittelt Kinder und Jugendliche, die neu in Frankfurt sind, an geeignete Schulen mit speziellen Förderungsmöglichkeiten und Hilfsangeboten. „Die jungen Migrantinnen und Migranten stehen vor großen Herausforderungen, wenn sie den Einstieg in das deutsche Bildungssystem finden wollen“, sagt Götzelmann. „Sie müssen sich nicht nur an ein fremdes Umfeld gewöhnen, sondern auch sprachliche Sicherheit gewinnen, um richtig anzukommen.“

Traumatische Erlebnisse von Kindern und Jugendlichen aus Kriegs- und Krisengebieten belasten den Schulalltag zusätzlich. „Besonders beim Übergang zu weiterführenden Schulen oder beim Einstieg in die Arbeitswelt ist eine intensive und individuelle Betreuung nötig“, betont Götzelmann.

## Alltagsbegleitung steht im Vordergrund

Zweimal pro Woche treffen sich Studierende und Schüler. Neben Nachhilfe in Deutsch oder Mathematik und der gezielten Vorbereitung auf Abschlussprüfungen steht die Alltagsbegleitung im Vorder-

grund. Die Studierenden sind Ansprechpartner bei persönlichen Problemen, beraten zu schulischen oder beruflichen Perspektiven und stehen bei der Bewältigung und Strukturierung des Alltags zur Seite. Das FFM-Praxisprojekt bietet zudem Raum für gemeinsame Freizeitaktivitäten: „Wenn wir gemeinsam Kekse backen und dabei Vokabeln lernen, hat das einen großen Effekt. Ich bin mir sicher, dass sie beim nächsten Mal immer noch wissen, was ein „Blech“ oder „Backpulver“ ist“, berichtet Ines Peters, Studentin der Erziehungswissenschaften. Seit dem Schuljahr 2014/2015 arbeitet sie mit Seiteneinsteigern an der Carlo-Mierendorff-Schule.

## Emotionale Unterstützung

Insbesondere für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge ist die emotionale Unterstützung wichtig. „Ihre innere Sicherheit ist auf der Flucht oft beschädigt oder verloren gegangen“, sagt Dr. Robert Bernhardt, pädagogischer Leiter des FFM-Praxisprojekts an der Goethe Universität. „Oft wissen die Kinder nicht, wo sich ihre Eltern aufhalten. Sie haben Brüche hinter sich, die möglicherweise nicht mehr zusammenwachsen.“ Die Studierenden werden zu Bezugspersonen, die mit den Schülern über Zukunfts- oder Versagensängste sprechen, ihnen Halt und Orientierung geben, auch wenn sie nicht alle Probleme lösen können. „Schon Zuhören hilft“, berichtet Projektteilnehmerin Ines Peters.

## Begegnung mit unterschiedlichen Lebenswelten

Für mindestens ein Schuljahr bringen sich die Studierenden in das FFM-Praxisprojekt ein. Unterstützung erhalten die angehenden Pädagogen in regelmäßigen Seminaren der Didaktischen Werkstatt an der Goethe-Universität. Die Begegnung mit unterschiedlichen Lebenswelten steht dabei im Fokus: „Wir wollen unsere Studierenden auf die interkulturellen Herausforderungen ihres künftigen Berufsalltags bestmöglich vorbereiten“, sagt Dr. Robert Bernhardt. „Interkulturelles Lernen sollte grundsätzlich ein Bestandteil der Lehrerbildung in Deutschland werden.“



**Praxis-Hilfe:** Studierende der Goethe-Universität Frankfurt am Main unterstützen Schulen in der Arbeit mit Flüchtlingskindern in Schnittstellen-Bereichen

Text: **Goethe-Universität Frankfurt a.M.** • Foto: **Fotolia**



# Onlinebasierte Elternsprechtag-Systeme

Entlastung bei der Organisation von Elternsprechtagen

**D**oppelbuchungen. Listenchaos. Genervte Eltern. Gestresste Sekretariatskollegen. Die Planung und Durchführung des Elternsprechtags kann für Schulen eine regelmäßige organisatorische Herausforderung bedeuten, die oftmals in langen Warteschlangen vor den Klassenzimmern endet.

Die halbjährige wichtige Gelegenheit zum Austausch zwischen Lehrern und Eltern ist aufgrund der engen zeitlichen Taktung an sich bereits eine echte Herausforderung für alle Beteiligten. Wenn es zudem noch beschwerlich ist, als Elternteil überhaupt einen Gesprächstermin zu erhalten oder als Mitarbeiter, diesen überschneidungsfrei in einem Terminplan zu fixieren, wird der Elternsprechtag sowohl für Eltern als auch für die verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sekretariats zu einem unliebsamen Pflichttermin. Zu Recht. Die Erstellung und Pflege korrekter Terminlisten für die Lehrer sowie die Erstellung der Einladungen zum Elternsprechtag an die Eltern, ist eine wochenlange erhebliche Zusatzbelastung. Das muss es aber nicht.

Heute gibt es onlinebasierte Softwarelösungen, die Schulen bei der Organisation von Elternsprechtagen erheblich entlasten – und damit allen Beteiligten, sowohl Eltern als auch den für die Planung verantwortlichen Mitarbeitern, das Leben leichter machen. Eltern können ihre Wunschtermine bei den jeweiligen Lehrern bequem von Zuhause aus buchen und sehen direkt, welche Termine noch frei oder bereits

vergeben sind. Die für die Organisation des Elternsprechtags verantwortlichen Sekretariatsmitarbeiter müssen keine mühseligen, manuellen Terminlisten mehr führen, sondern können die Terminbuchungen schnell und einfach verwalten und nach Abschluss der Terminreservierungen sowohl die Einladungen an die Eltern als auch übersichtliche Terminlisten für das Lehrerkollegium ganz unkompliziert – sozusagen auf einen Klick – ausdrucken. Leidige und Mehraufwand verursachende Doppelbuchungen sind ausgeschlossen.

Hört sich alles vielversprechend an, ist aber zu komplex und aufwendig? Und ohnehin zu teuer. Eben nicht! Onlinebasierte Elternsprechtag-Systeme bedürfen keinerlei Installation, sondern sind ganz einfach über das Internet zugänglich. Die Bedienung ist komplett intuitiv und somit auch für Benutzer geeignet, die nicht täglich mit dem Computer arbeiten. Hohe Kosten sind ebenfalls ausgeschlossen, da gute und seriöse Systeme keinerlei Vertragsbindung erfordern, sondern zu jedem Elternsprechtag unkompliziert neu gebucht werden können.

Elternsprechtag-Systeme können eine enorme Entlastung für den ohnehin oft hektischen und anstrengenden Schulalltag darstellen, die es sich durchaus zu probieren lohnt.

Autorin: **Airi Loddock**

Anzeige

www.didacta.de

**didacta**  
die Bildungsmesse

Köln, 16. – 20. Februar 2016

■ Frühe Bildung

■ Schule/Hochschule

■ Neue Technologien

■ Berufliche Bildung/  
Qualifizierung

■ Ministerien/Institutionen/  
Organisationen

## Bildung öffnet Perspektiven

Wer im Bildungsbereich tätig ist, muss immer auf dem neuesten Stand sein und sich ständig weiterentwickeln. Da liegt es nahe, sich dort zu informieren, wo man garantiert das umfassendste und aktuellste Angebot in Sachen lebenslanges Lernen erwarten darf: auf der **didacta 2016 in Köln**.

Sparen Sie beim Online-Ticketkauf: [www.didacta-koeln.de/tickets](http://www.didacta-koeln.de/tickets)

Planen Sie Ihren Messebesuch mit der offiziellen App zur didacta 2016:



Koelnmesse GmbH, Telefon +49 180 610 3101\*,  
Telefax +49 221 821-991370, [didacta@visitor.koelnmesse.de](mailto:didacta@visitor.koelnmesse.de)  
\*0,20 EUR/Anruf aus dem dt. Festnetz, max. 0,60 EUR/Anruf aus dem Mobilfunknetz

Medienpartner:

**Deutschlandradio**

**koelnmesse**

# „Bildet Banden“

6. Forum Leadership in Berlin am 19. und 20. November 2015

*Eine reichlich unkonventionelle, aber für das Forum Leadership bewährte Einstimmung stand zu Beginn der beiden Veranstaltungstage an: Beim „Leadschlag“ waren die zahlreichen Teilnehmer aus verschiedenen Bereichen der Lehrerbildung angehalten, gemeinsam zu musizieren, am Tag zwei gar mit diversen Percussion-Instrumenten. In die richtige Stimmung wurde man so in jedem Fall versetzt, und die Metapher war ebenfalls klar verständlich: Führung sollte kooperativ gedacht werden, als Zusammenklang zahlreicher Einzelstimmen. Mit dem „Open Space“ als Veranstaltungsformat wurde diesem Gedanken auch formal Rechnung getragen.*

Der Open Space bezeichnet eine offene Organisationsform, bei der die Teilnehmenden selbst die Agenda festlegen, indem sie Themenvorschläge einbringen, die anschließend in Form von kleinen Arbeitsgruppen, die sich nach Interesse und flexibel zusammenfinden, gemeinschaftlich durchdacht werden.

Eingerahmt wurden diese kollaborativen Sitzungsblöcke durch Keynotevorträge, die inspirieren und Impulse für die gemeinsame Arbeit liefern sollten. Den Anfang machte der Kultusstaatssekretär des Landes Sachsen-Anhalt, Dr. Hofmann, dessen Vortrag die weit gefasste Überschrift „Wie wollen wir zusammenarbeiten?“ trug. Als arrivierter Forscher und Politiker und vor dem Hintergrund seiner Erfahrungen fiel es ihm leicht, dieser doch sehr allgemeinen Fragestellung Substanz zu verleihen. So benannte Dr. Hofmann, der an den – Zitat – „Hotspots der Zukunftsentwicklung“ wie etwa in Harvard oder Cern (dort befindet sich der weltgrößte Teilchenbeschleuniger) wissenschaftliche Station machen dürfte, zunächst drei zentrale Felder der Zukunftsforschung sowie die Arbeitsschwerpunkte in diesen Bereichen: Mobilität (hier entscheidend mit Blick auf Lehrerbildung: landesübergreifende Standardisierung der Ausbildung), Kommunikation (Face-to-Face werde neben digitalen Kommunikationsformen auch künftig wichtig bleiben) und Bildung.

Das Weltwissen, so Hofmann, verdoppele innerhalb immer kürzerer Zyklen. Die Frage, die sich anschließe, laute: Wie kann dieses Wissen erworben und handhabbar gemacht werden? Gefragt seien hier Vordenker in Foren wie eben dem „Forum Leadership“, sog. „Possibilisten“ (nach einem Wort des Gründers des alternativen Nobelpreises), die sich darauf verstehen, Widersprüche im Bildungssystem nicht aufzulösen, sondern auszutarieren,

wie etwa den Wunsch nach starken Steuerungselementen vs. Eigenverantwortlichkeit oder auch fachliche Spezialisierung vs. Generalismus. Unter diesen Vorzeichen habe die KMK 2011 eine Kommission für die Lehrerbildung wiederbelebt, die sich mit der Frage befasst, wie eine deutschlandweite Vergleichbarkeit der Abschlüsse geschaffen werden kann, wie ausländische Abschlüsse integriert werden können und wie sich die Summe redundanter KMK-Beschlüsse der Vorjahre „entrümpeln“ lässt.

Für die Umsetzung der KMK-Empfehlungen sei nicht nur die Zusammenarbeit der Ausbildungsstellen in der Lehrerbildung zentral (also z.B. im Übergang von Universität zum Referendariat), sondern auch die Zusammenarbeit von Ländern mit ähnlichen Problemstellungen, so etwa Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt.

## SCHNITTSTELLE THEORIE UND PRAXIS

In noch stärkerem Maße verdichtet als die bereits sehr kompakte Keynote von Dr. Hofmann war der Vortrag Prof. Dr. Gerwald Wallnöfers von der Freien Universität Bozen. Seine Tiroler Perspektive auf die – dort gelebte! – Verzahnung von universitärer Lehre und Ausbildungspraxis hätte mehr Raum verdient gehabt und konnte kaum in Gänze entwickelt werden, was allein schon die hohe Anzahl an übersprungenen PPT-Folien zeigte.

Ausgangspunkt bildete die lehrtheoretische Idee, dass das herkömmliche Modell des zirkulären Ineinandergreifens von Transmission – Transaktion – Verstehen – Erklären nicht zielführend sei. Stattdessen müsse es, wie auch in der Schulbildung, in der Lehrerbildung darum gehen, Kompetenzen statt eines Wissenskatalogs zu vermitteln; im Fokus sollten intra- und interpersonelle Kompetenzen gleichermaßen stehen. Als Beispiele nannte Prof. Wallnöfer u.a. wissensbasiertes Beobachten des Kindes und die Reflexion der eigenen Berufsrolle im sozialen und institutionellen Kontext. Auch mit Blick auf Beschulung reiche, so Wallnöfer, keine periodische Änderung von Lehrkatalogen, stattdessen sei die dynamische Entwicklung von Inhalten durch alle an Schulen Beteiligten von größter Bedeutung. Die Schülerinnen und Schüler müssten dabei zu Co-AutorInnen der Lerninhalte werden und auch das Lernumfeld mitgestalten dürfen.

Um die anspruchsvollen Ideen in die Praxis umzusetzen, sind an den Tiroler Universitäten die Lehramtsstudienplätze begrenzt, zudem ist der Aufnahme des Studiums ein Auswahlverfahren, das die Universität in Kooperation mit dem Schulamt durchführt, vorangestellt. Kompetenzorientierung der Lehramtsanwärter wird inhaltlich durch Ausbildungsblöcke wie „Schulentwicklung“, „Pädagogik der Inklusion“ und „Interkulturalität“ abgebildet – getreu dem Motto (das zugleich das Schlusswort Wallnöfers bildete): „Nichts ist praktischer als eine gute Theorie“.



**Perspektive Referendariat:** Die KMK bemüht sich um eine Übersicht zum Lehrstand der Lehrerbildung in den einzelnen Ländern

Autor: **Michael Smosarski** • Foto: **Fotolia**



# Wallah...was los: Lehrer hat iPhone!

Die Schule der Zukunft – ein hybrider Cross-Action-Space?

*Das Füllhorn der Möglichkeiten digitaler Schule in Chancen und Risiken auszuloten hat sich in Berlin die ZEIT Konferenz Schule und Bildung mit dem Titel „Schule der Zukunft – alles digital?!“ am 19. November 2015 auf die Fahnen geschrieben. Die mit internationalen Fachkräften besetzten Panels, Diskussionen und Workshops gaben einen Rundum-Einblick in den digitalen Status Quo des deutschen Bildungswesens und einen Ausblick auf mögliche und nötige nächste Schritte der Entwicklung.*

**P**rof. Dr. Isa Jahnke von der School of Information Science and Learning Technologies (SISLT) der University of Missouri (USA) brachte die Begrifflichkeit des „hybriden Cross-Action-Spaces“ in die Panel Diskussion zur Perspektive der internationalen Entwicklung digitaler Schule ein. Ihre Wortschöpfung stellt den Versuch dar, die Lebenswirklichkeit der Schüler heute auf den Begriff zu bringen und zum Ausgangspunkt ihrer Überlegungen zu machen. Damit bildet sie Anspruch und Idee sowohl der Zeit Konferenz als auch der wissenschaftlichen und pädagogisch-praktischen Fachkräfte auf der Tagungsbühne und im Auditorium ab. Ihre Vorstellung der gegenseitigen Durchdringung von digitalem und realem Raum deckt sich mit der Perspektive von Digital Native und Youtube-Star Florian Mundt alias LeFloid, der ebenfalls zur Konferenz geladen war. Der Berliner Student der Psychologie und Rehabilitationspädagogik ist einer der beliebtesten Videoblogger in Deutschland. Der von ihm betriebene Youtube-Channel zählt 2,7 Millionen Abonnenten. Sein Eindruck: Lehrer würden oft noch immer eine gedachte Grenze zwischen den Schulhofmauern und der digitalen Sphäre als vermeintlich privatem Raum der Schüler ziehen. Tatsächlich durchdringen sich die Bereiche aber massiv und mit exponentiellem Wachstum. Soziale Netzwerke wie Facebook und Google+, (audiovisuelle) Microblogging-Dienste wie Twitter und Instagram, Instant-Messaging-Anbieter wie Snapchat oder Live-Stream Portale wie YouNow spielen heute – dem Smartphone sei Dank – eine signifikante Rolle im Leben der Jugendlichen, die den gesamten Alltag



**Florian Mundt alias LeFloid gab wertvolle Einsichten kund:**  
*Die imaginäre Grenze zwischen Schulhof und digitaler Sphäre sei passé – ist einfach so*

durchzieht. Das hält riesige Lernchancen bereit und eröffnet ungeahnt kreative didaktische Möglichkeiten. Dabei liegen Anregung und Ablenkung direkt nebeneinander. Hinzu kommt, dass von Cyberbullying bis Datenschutz überall Untiefen lauern, die es zu umschiffen gilt.

## AUF DEM WEG ZU EINER KULTUR DES SHARINGS

Überwog noch vor wenigen Jahren eine ablehnend-skeptische Haltung gegenüber der Digitalisierung in den Umfragewerten der pädagogischen Szene, so hat sich das Klima nun empirisch belegbar zu einer positiven Anerkennung der umfangreichen Potentiale gewandelt, konnte Prof. Dr. Wolfgang Bos vom Institut für Schulentwicklungsforschung der TU Dortmund aus seinen Studien berichten. Mit seiner selbstkritischen Einschätzung, dass es sich mit der IT an der Uni in etwa so verhalte, wie mit dem Eheberater, erntete Prof. Dr. Bos aus dem Publikum wohlwollendes Schmunzeln. Der Eheberater wisse zwar über alles Bescheid, aber bei sich selbst kriege er es deshalb auch nicht besser hin. Im Hochschulbereich läge in Hinsicht einer „Kultur des Sharings“, wie sie in der Keynote von Prof. Dr. Wolfgang Schuster, dem Vorsitzenden der Deutschen Telekom Stiftung ausgerufen wurde, vielerorts noch Einiges im Argen, das der Weiterentwicklung in Richtung Zukunftsfähigkeit bedürfe.

## VIEL GELD WURDE VERSENKT – IM COMPUTERKELLER

Auf der Konferenz wurde ebenfalls deutlich, dass es ihn noch gibt und er weiterhin durch die Diskussionen geistert: Der zwar teure



*Vor dicht besetzten Rängen wurde bis in den Abend hinein intensiv über die Schule der Zukunft und die Rolle der Digitalisierung diskutiert*

aber konzeptionell völlig am Ziel vorbei eingerichtete Computerkeller. Die grauen, staubigen Kisten, die in ihrer stationären dunklen Ecke wenig von dem Esprit versprühen, den die Digitalisierung ermöglichen kann, z.B. Flipped Classroom- oder Blended Learning-Konzepte, die den klassischen Lehrervortrag in die Heimarbeit verlegen und damit Zeit für gemeinsames Arbeiten an den Aufgaben im Unterricht schaffen. Von solchen Ideen standen zur Zeit der Einrichtung dieser Computerkeller noch nicht auf der Agenda, und sie bieten auch nicht den intuitiven Zugang, der den Tablets und Smartphones zu ihrem flächendeckenden Durchbruch verholfen hat. Der graue Computerkeller steht symptomatisch für eine Vorstellung von Informatik als Einzelfach mit wenig Bezug sowohl zum Leben als auch zu den anderen Fächern. Dann kann man es auch achselzuckend abwählen. Die Konzeption des Faches Informatik bildet die Digitalisierung als grundlegenden Kulturwandel nur unzureichend ab. Prof. Dr. Isa Jahnke sprach von einer „vierten Digitalisierungswelle“, die stattfindet.

#### KULTURWANDEL ODER DOCH NUR INFORMATIK?

Prof. Dr. Gerald Lembke, Studiengangsleiter für digitale Medien an der Dualen Hochschule Mannheim, stieß mit seinen Thesen auf heftigen Gegenwind in der Diskussion und gab den Prügelknaben der Konferenz, was er allerdings gelassen auszuhalten wusste. Sein Buch „Die Lüge der digitalen Bildung: Warum unsere Kinder das Lernen verlernen“, erschien im Frühjahr dieses Jahres, schlug hohe Wellen und verschaffte seinem Autor aufgrund der markigen These große Aufmerksamkeit. In dem Gefühl, dass die deutsche Schule in digitaler Hinsicht großen Nachholbedarf hat, sind sich fast alle Diskutanten einig. Dort in die entgegengesetzte Richtung zu rudern, wie Prof. Lembke mit seiner Streitschrift, ist mutig und macht neugierig. Ob seine Thesen allerdings valide sind und er zu wirklich interessanten Ergebnissen kommt, steht auf einem anderen Tablet, pardon – Blatt. Sowohl auf dem Berliner Podium, als auch im Fachpublikum regte sich im Rahmen der Konferenz jedenfalls deutlicher Widerstand. Frau Dr. Claudia Bogedan, Bremer Senatorin für Kinder und Bildung, unterstellte Prof. Dr. Lembke sogar wissenschaftlich unsauber vorzugehen und stand seinen Thesen ausgesprochen skeptisch gegenüber.

Lembke vertritt die Ansicht, dass von der Computernutzung bis zum 12. Lebensjahr grundsätzlich abzusehen sei, da dieser frühe Einsatz eher kontraproduktive Ergebnisse zeitige. Erst nach dem 12. Lebensjahr könnte in bestimmten Kontexten der Computer sinnvoll im pädagogischen Feld eingesetzt werden. Das deckt sich mit den Ansichten des Präsidenten des Deutschen Lehrerverbandes, Josef Kraus, der – um kernige Thesen ebenfalls nicht verlegen – die Sorge hegt, dass eine „totale Digitalisierung der Schule eine Reihe möglicher Kollateralschäden“ hervorbringen werde.

Wenn Herr Kraus allerdings davon spricht, dass nicht in allen Fächern eine Digitalisierung nötig sei, in Informatik allerdings schon, und weiterhin von Computerräumen spricht, dann spiegelt sich darin genau dieses überkommene Verständnis von Digitalisierung als ein Fach namens Informatik, das dem grundlegenden „Kulturwandel“, von dem Frau Prof. Dr. Jahnke spricht, eben nicht gerecht wird. Lembke und Kraus verstehen die Digitalisierung anscheinend immer noch als alten Wein in neuen Schläuchen, sprich:

Hauptsache die Schüler können lesen – ob am Tablet oder mit dem Buch ist doch (auf den Text bezogen) egal.

Es darf aber mit einiger Berechtigung vermutet werden, dass sie hier möglicherweise einer generationalen Verzerrung in der Wahrnehmung unterliegen und sich nicht über die exponentiell wachsenden multidimensionalen Möglichkeiten vernetzten Arbeitens im „hybriden Cross-Action-Space“ (Prof. Dr. Isa Jahnke) im Klaren sind. Auch wurde die Eins-zu-eins-Übertragung der Erfahrungen, die Prof. Dr. Lemke mit seinen Studenten an der Hochschule macht, auf den Elementar- und Sekundarbereich von den anwesenden Fachkräften als unzulässig abgestraft.

Der Zukunftsforscher Roy Amara hat die interessante These aufgestellt, dass wir dazu neigen, den Effekt neuer technologischer Entwicklungen kurzfristig zu überschätzen und langfristig zu unterschätzen. Wer die Digitalisierung also lediglich als das Lesen auf dem Tablet begreift, bagatellisiert damit, welche viel tiefergehenden Konsequenzen sich aus Big Data in Verbindung mit ethischen, medizinischen und weiteren Fragen in naher Zukunft noch ergeben werden. Immerhin sprach auch Steve Jobs in seinen letzten Tagen noch von Bildung als dem „next big thing“. Damit wird er wohl kaum nur das Lesen eines Buches auf dem Tablet gemeint haben.

#### MEDIEN SIND KEIN SELBSTZWECK

Andächtiges Schweigen herrschte in der voll besetzten Halle der Hauptstadtrepräsentanz der Deutschen Telekom immer dann, wenn Frau Jenny Radzinski-Coltze, Lehrerin für Deutsch und Englisch und Medienpädagogin am Franz-Stock-Gymnasium in Arnsberg, das Wort erhob. Sie war der heimliche Star der Konferenz, bei ihren Ausführungen hätte man eine Stecknadel fallen hören können. Warum war das so? Weil sie als praktizierende Pädagogin einleuchtend und nachvollziehbar schilderte, wie sie den hehren Zielen und Signalwörtern der Diskussion an ihrer Schule im realen Tagesgeschäft Leben einhaucht. Es wurde sich im Laufe des Tages oft auf sie rückbezogen, sicherlich wäre das noch öfter passiert, wenn ihr Nachnahme für die Diskutanten nicht so einen schwierigen Zungenbrecher dargestellt hätte.

Die wichtigsten Punkte in der Zusammenfassung: IT ist notwendige und nicht hinreichende Voraussetzung von Bildung, digitale Bildung ist Grundbildung und Voraussetzung für weitere Bildung. Grundsätzliche didaktische Kompetenz behält auch mit digitalen Medien ihre Gültigkeit: Wenn ein schlechter Lehrer digitale Medien einsetzt, wird der Unterricht nicht besser. Bei einem guten Lehrer hingegen wird der ohnehin schon gute Unterricht eher noch besser. Weiter: Medien sind – natürlich – kein Selbstzweck. Insbesondere der blinde Endgeräte-Einkauf geht am Ziel vorbei – siehe Computerkeller. Das didaktische und pädagogische Konzept bildet das Rückgrat jeder sinnvollen Mediennutzung. Nur aufsetzend auf einer konzeptionellen, didaktischen Grundlage macht ein mediengerechter Einsatz von digitalen Devices und Funktionalitäten Sinn. Hinzu kommen einfache alltagstaugliche Maßnahmen, die die Nutzung von Smartphones und Tablets in der Schule regeln. Beim Lehrervortrag – ja, den gibt es noch und darf es noch geben – legen die Schüler ihre Handys umgedreht vor sich auf den Tisch. In der Pause: Keine Handynutzung, diese werden eingesammelt, damit die Pause auch eine Pause bleibt. Die Handys werden nur im Unterrichtsetting im Rahmen der



Aufgabenstellung eingesetzt. Digitale Pausen, die für Bewegung an der frischen Luft und Zusammensein mit den Mitschülern genutzt werden können, sollen ausdrücklich erhalten bleiben.

#### LEHRER ZEIGEN SICHTBARE LERNKURVE

Die Podiumsdiskussion der Schüler mit Videoblogger Florian Mundt alias LeFloird geriet einigermaßen komisch und hielt gute Unterhaltung fürs Auditorium bereit. Die Schüler konnten aus dem Alltag an ihren Schulen berichten, dass sie sich in Fragen der digitalen Medien grundsätzlich mit ihren Lehrern geduldig zeigten. Nach anfänglichen Startschwierigkeiten würden die sich durchaus gut entwickeln und könnten eine erkennbare Lernkurve vorweisen. Beinahe jede Antwort der Schüler auf die Fragen, die Moderatorin Kate Maleike von ZEIT Campus & Karriere stellte, ging in diese Richtung und geriet zum Lacher beim Publikum. Es gibt sie also noch, die Unterrichtsstunden, die, so war es in den Neunzigern zu erleben, mit dem verzweifelten Versuch den Videorekorder einzuschalten ihren Lauf nahmen und in denen manchmal erst pünktlich zur Pausenglocke das fehlende Kabel wieder auftauchte.

Was sich Gott sei Dank aber, so konnten die Schüler im Brustton der Überzeugung berichten, bis heute ebenfalls gehalten hat: In jeder Klasse gäbe es mit absoluter Sicherheit unter den Schülern einen Nerd, der wirklich weiß, wie's geht und das Heft in die Hand nimmt, wenn der Lehrer nicht mehr weiß, welcher Stecker wo hinein gehört oder welcher Adapter aus dem Nachbarraum geborgt werden muss.

#### ALLES MUSS MAN: SELBER MACHEN LASSEN

Mit einem Video der Gruppe Deichkind zum Titel „Selber machen lassen“ eröffnete Prof. Dr. Karsten D. Wolf, Medienpädagoge am Fachbereich Erziehungswissenschaften der Universität Bremen, schwungvoll seinen die Konferenz abschließenden Workshop mit dem Titel: „Bildungspotentiale von Erklärvideos und Tutorials auf Youtube“.

Prof. Dr. Wolf hat sich tief in die Welt von Youtube eingegraben und dabei viel Interessantes zu Tage befördert. Pro Minute werden auf Youtube 300 Stunden Material hochgeladen, Tendenz steigend. Youtube ist damit die größte visuelle Enzyklopädie der Welt. Prof. Wolf präsentierte unzählige Varianten didaktischer Kurzfilme zu allen vorstellbaren Themen: Vom Tutorial zum Backen französischer Macarons bis zur abschnittswisen Erklärung der Ausführung einzelner Parcours-Moves.

Dabei wurde ein Aspekt deutlich, der auch schon bei der Medienpädagogin Radzinski-Coltzu und bei Prof. Jahnke immer wieder anklang: Das Sichtbarmachen von Lernprozessen mit Hilfe digitaler Tools ist ein Motor für den Lernerfolg. So wurde von einem Schüler berichtet, der immer besser lernte vorzulesen, da er mit einem Spracherkennungsprogramm übte, das die undeutlich vorgelesenen Textteile nicht verstand und ihn zur klaren Aussprache zwang. Muss das Erarbeitete medial aufbereitet werden, um es anderen zu präsentieren, fördert das beim Lernenden eine tiefere Durchdringung des Themas. Und last but not least unterstrich die Konferenz die vielleicht größte Chance, die die Digitalisierung im Bildungskontext für uns bereithält: Sie ist ein starker Hebel für mehr Bildungsgerechtigkeit durch die Möglichkeit zur größeren

schülerspezifischen Differenzierung. Kommt ein Konzept wie der „Flipped Classroom“ zum Einsatz, kann der Lehrervortrag auf Video vom Schüler zuhause so oft und so lange angesehen werden wie nötig, und auf die dabei entstehenden Fragen kann im Präsenztunterricht individuell besser eingegangen werden.

So kann das individuelle Lerntempo des Schülers besser an sein Verständnisniveau angepasst werden, als in einem gleichförmigen Unterricht, der dem unterschiedlichen fachlichen Ausgangslevel der Schüler weniger Rechnung trägt und eher dazu neigt, ein bestehendes Leistungsniveau lediglich zu bestätigen und im Notenspiegel abzubilden.

Bei Brezeln und Wein wurde zum Abschluss der Konferenz bis in die späten Abendstunden am Berliner Gendarmenmarkt weiter diskutiert, wie die Zukunft der Schule am Besten auf den Weg gebracht werden kann. Deutlich wurde, dass wir gut daran tun, die etwas undeutsche Tugend – den Mut zum Fehler und zum Experiment – auszubauen und dass die Digitalisierung kein festgeschriebener Punkt auf der Tagesordnung ist, sondern vielmehr ein kreativer Prozess, dessen Weg des Erfolges sich vielleicht am besten, analog zu Heinrich von Kleist, als allmähliches Verfestigen von Praxisformen beim Ausprobieren beschreiben lässt.

Autor: Jens Bülskämper • Fotos: Phil Dera

Anzeige



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

Die mehr als 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 anzunehmen.

#### Bewerbungsvoraussetzungen:

- ✓ 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 Jahre im Inlandsschuldienst tätig gewesen.

Hinsichtlich des Bewerbungsverfahrens nehmen Sie bitte Kontakt auf mit dem

**Bundesverwaltungsamt – Zentralstelle für das Auslandsschulwesen – ZfA 3**  
50728 Köln • Ansprechpartnerin: Frau Hannemann

Tel.: 022899/358 1455 oder 0221/758 1455 • E-Mail: marita.hannemann@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).



Bundesverwaltungsamt  
– Zentralstelle für das  
Auslandsschulwesen –



Die Diskussion zur Konferenz finden Sie in den Sozialen Medien unter dem Hashtag: #zksb (Zeit Konferenz Schule und Bildung)

# „Lückekinder“ – eine vergessene Altersgruppe?

Ulmer Forschergruppe untersucht Lebenswelt von 10- bis 14jährigen

*Kinder und Jugendliche zwischen 10 und 14 Jahren betrachten die Schule nicht nur unter Leistungsaspekten, sondern sehen sie als „Freizeitort“, um Freunde zu treffen und Spiel- und Sportstätten zu nutzen. Generell verbringt diese Altersgruppe ihre Freizeit gern „draußen“ an Sport- und Skateplätzen, auf dem Schulhof und geht gern „in die Stadt“. Mädchen und Jungen wünschen sich mehr altersadäquate Freizeitangebote in öffentlichen Räumen, um gemeinsam „abzuhängen“ und zu „chillen“.*

Diese Aussagen gehen aus einer qualitativen Pilotstudie zum Thema „Die soziale Welt der Lückekinder – Analyse einer vergessenen Gruppe“ hervor. Mit Förderung der Stiftung Ravensburger Verlag (200.000 Euro) führt eine Ulmer Forschergruppe unter Leitung von Professor Dr. Jörg M. Fegert und Professorin Dr. Ute Ziegenhain (Universitätsklinik für Kinder- und Jugendpsychiatrie/Psychotherapie in Ulm) eine qualitative Studie zu dieser Altersgruppe durch, deren erste Ergebnisse heute bei einer Fachtagung in Berlin vorgestellt werden. Das Projekt ist auf zwei Jahre angelegt und endet dieses Jahr. Die Lebensfeldexpertise soll Handlungsfelder für Eltern und Jugendhilfe aufzeigen.

## Lost in Transition – zwischen Vorpubertät und früher Jugendphase

Wohin, wenn man zu alt ist für den Kinderspielplatz und zu jung für den Jugendtreff im Wohnviertel und für den Club, in dem 16jährige Partys feiern? Wenn man kein Kind mehr, aber noch kein Jugendlicher ist? Die Altersgruppe der 10- bis 14jährigen wird in Forschung und Öffentlichkeit als „späte Kindheit“ oder „Vorpubertät“ benannt und wurde wissenschaftlich bislang kaum systematisch beachtet. „Es gibt fast keine abgesicherten Aussagen zu den entwicklungspsychologischen und soziokulturellen Besonderheiten dieser Altersgruppe“,

berichtet Professor Jörg M. Fegert. „Dabei werden gerade in dieser Phase des Heranwachsens entscheidende Weichen für eine gelingende oder weniger glückende Jugendzeit gestellt.“

## Kinder als Experten in eigener Sache

Die Rahmenbedingungen, unter denen Kinder aufwachsen, haben sich verändert, die Kindheitsforschung spricht von einer „Verfrühung der Jugendphase“. Dies betrifft nicht nur die Nutzung der vernetzten Medienwelt, sondern auch gestiegene Leistungsanforderungen durch die verkürzte Gymnasialzeit und die Ganztagschule. Die Pilotstudie zeigt modellhaft im Sinne einer „Probebohrung“ Ergebnisse aus ausführlichen, mehrmaligen, intensiven Interviews mit ca. 30 Kindern, auch Eltern sowie kommunalpolitischen Entscheidungsträgern. Qualitative Forschung wird immer dann angewendet, wenn kaum Datenmaterial zum Forschungsthema vorliegt. Es bildet die Grundlage für weitere Forschungen mit quantitativen und qualitativen Fragestellungen.

## Spaziergänge zu Lieblingsplätzen

Zusätzlich wurden die Kinder von jungen Wissenschaftlerinnen auch auf Spaziergänge zu ihren Lieblingsplätzen begleitet, sogenannte Neighbourhood Walks, eine wissenschaftliche Methode, die besondere Aufschlüsse für die kommunale Jugendpolitik liefern kann. Die befragten Kinder kamen aus städtischen und ländlichen Gebieten Baden-Württembergs, es waren gleich viele Jungen und Mädchen, die Gemeinschaftsschulen der Standorte Stuttgart, Ulm, Reutlingen und Ravensburg besuchen. In dieser Pilotstudie bewusst noch nicht berücksichtigt wurden Kinder aus psychosozial belasteten Familien und Kinder mit Migrationshintergrund, die nicht von Geburt an in Deutschland leben.

## Erste Ergebnisse des Pilotprojekts

In der Fachtagung „Lückekinder – eine vergessene Gruppe?“, die am 28. September 2015 im Berliner Vivantes Klinikum im Friedrichshain mit ca. 80 Verantwortlichen aus der Praxis stattfand (Kommunale Jugendhilfe, Träger von Jugendeinrichtungen, Therapeut/innen aus Kinder- und Jugendpsychiatrie und -psychotherapie, Vertreter/innen aus der Bildungs-, Sozial- und Jugendpolitik), stellte das Ulmer Forschungsteam die bisherigen Ergebnisse des Pilotprojekts vor. Zusammengefasst lauten diese:



**Für den Spielplatz zu groß: „Lückekind“ Severin (14)**  
im Gespräch mit Projektmitarbeiterin Manuela Gulde

### Das Forschungsteam

Bei der Auswertung der Befragungen kooperieren die Forscher mit der Sigmund-Freud-Universität in Wien. Ein wissenschaftlicher Beirat, in dem auch Praktiker beteiligt sind, begleitet die Arbeit. Teamleiter Professor Dr. Jörg M. Fegert ist Präsident der Deutschen Gesellschaft für Kinder- und Jugendpsychiatrie, Psychosomatik und Psychotherapie und stellvertretender Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats für Familienfragen im Bundesfamilienministerium. Professorin Dr. Ute Ziegenhain war von 2010 bis 2013 Mitglied im Bundesjugendkuratorium.



- Jungen und Mädchen zwischen 10 und 14 Jahren unterscheiden sich prinzipiell nicht in Bedürfnissen und Verhalten. Sie wünschen sich Freizeitorde und kommunale Angebote außerhalb des Elternhauses, zum Beispiel Parkanlagen, Jugendtreffs, Parcours für Sport und HipHop-Tanz. Allerdings wollen sie dort unterschiedlichen Interessen nachgehen: Mädchen möchten sich am liebsten mit Freundinnen in eine „rosa Hütte“ zurückziehen; manche Mädchen würden auch gern Fußball spielen, aber dies ist nach wie vor eher ein Jungenwunsch; Jungen dieses Alters bevorzugen gemeinsame Aktivitäten vor allem in Bewegungsspiel und Sport.
- Die Institution Schule wird zunehmend als „Freizeitort“ anerkannt, um Freunde zu treffen und ihre Spiel- und Sportstätten zu nutzen, wobei Zustand und Aufteilung von Gebäuden und Außengelände oft bemängelt werden. Trotz dieser positiven Vermischung von Schule und Freizeit erleben besonders Mädchen den Lernbetrieb als sehr fordernd und nannten Probleme im Schulalltag, wobei am häufigsten als unfair empfundenes Lehrerverhalten genannt wird (Strafarbeiten, Nachsitzen, u. ä.).
- Die digitalen Medien nutzen die befragten 10- bis 14jährigen noch nicht zur Selbstdarstellung, sondern für konkrete Zwecke: WhatsApp als Kommunikationsmittel, Computerspiele, Recherchen für Schulaufgaben, youtube-Filme. Sie betrachten die Gefahren der Medienwelt kritisch (Mobbing, „Facebook-Sucht“, Datenmissbrauch) und akzeptieren die Vorgaben ihrer Eltern, die im Übrigen oft gemeinsam ausgehandelt wurden.
- Von ihren Eltern fühlen sich diese Kinder wertgeschätzt und nutzen sie als Ressource, Ratgeber, Vertrauenspersonen, um sich in der sozialen Lebenswelt zurecht zu finden.
- Obwohl die gleichaltrigen Freunde als sehr wichtige Stütze und Vertrauenspersonen gelten und auch erste Ablösungstendenzen von den Eltern sichtbar werden, die sich zum Beispiel in Tabuthemen äußern, genießt die Familie für diese Altersgruppe einen hohen Stellenwert. Die „Lückekinder“ wünschen sich gemeinsame Familienzeit, Urlaub, Ausflüge und dass die Eltern weniger Zeit für ihren Beruf aufbringen.



**Expertin in eigener Sache:** „Lückekind“ Mara (14) im Gespräch mit Projektmitarbeiterin Manuela Gulde

In einer ersten Gesamtauswertung kommt das Forschungsteam zum Schluss, dass diese Altersgruppe Freiräume und Experimentierfelder braucht, offene Angebote eher als vorstrukturierte Möglichkeiten, ihre freie Zeit zu gestalten.

## Kommunen sollten Freizeitpädagogik verbessern

Von der Forschungsstudie erwartet die Stiftung Ravensburger Verlag Vorschläge für eine verbesserte soziale, bildungsbezogene und freizeitpädagogische Förderung von „Lückekindern“. Dazu sagt Stiftungsvorsitzende Dorothee Hess-Maier: „Gerade die älteren Kinder und frühen Jugendlichen gehören oft zu den stummen Mitbürgern, und Eltern sind oft hilflos gegenüber ihrer Verslossenheit. Sie benötigen Angebote, sowohl im öffentlichen als auch im schulischen und familiären Raum sowie verständnisvolle Begleitung. So mancher Kommunalpolitiker glaubt, es genüge, das Jugendschutzgesetz korrekt anzuwenden.“

Text • Foto: **Stiftung Ravensburger Verlag**



**Lost in Transition:** „Lückekind“ Lutz (14) im Gespräch mit Projektmitarbeiterin Manuela Gulde

# Über Bildungsferne

Autobiographische Notizen – erster Teil

*In der Wohnung, in der ich aufgewachsen bin, war kein Bücherregal nötig, meine Eltern waren „bildungsfern“ – zumindest würde man sie in der empirischen Bildungsforschung heute so nennen.<sup>1</sup> Freiwillig habe ich mein erstes Buch mit etwa zwölf Jahren gelesen. Es hieß „Mein Schicksal heißt Catrina“. Ich hatte es mir wohl erstanden, weil mich der Name „Catrina“ an ein Mädchen erinnerte, in das ich verliebt war und das Käthi hieß. Doch die Lektüre war zäh. Die Geschichte erzählt von einer Alleinüberquerung des Atlantik. Erst nach etlichen Seiten dämmerte mir, dass „nur“ das Boot „Catrina“ hieß. Das war enttäuschend, denn ich hatte mir insgeheim eine Liebesgeschichte erhofft, und zwar mit einer Frau, nicht mit einem Boot.*

**E**in weibliches Wesen namens Catrina ist in diesem einsamen Ozean bis zum Schluss nicht aufgetaucht. So versuchte ich mich für Fragen der Navigation zu interessieren, was in den Berner Alpen einer gewissen Vorstellungskraft bedarf. Bis vor wenigen Jahren habe ich Bücher wie schon „Mein Schicksal heißt Catrina“ gegen fast jeden Widerstand bis zum Schluss gelesen, auch wenn sich die Öde schon auf den ersten Seiten angekündigt hat. Rar verstreute Sätze, die meiner Aufmerksamkeit wert waren, fungierten als intermittierende Verstärkung; so hat sich meine Lesebereitschaft – Bildungsferne hin oder her – erhalten. Noch heute befällt mich ein leicht protestantisches Gefühl, wenn ich ein Buch mitten in der Lektüre weglege. Wer in „bildungsfernen Verhältnissen“ aufwächst, wächst immer auch in „einfachen Verhältnissen“ auf. Was an diesen Verhältnissen genau einfach sein soll, bleibt unklar. Mit meinen Brüdern, beide naturgemäß bildungsfern wie ich, schaute ich über viele Jahre sehr viel fern: die dümmsten damals angebotenen Sendungen, aber auch interessante Reportagen, zum Beispiel über die Transsibirische Eisenbahn. Sonntagsausflüge mit den Eltern mussten immer wieder frühzeitig abgebrochen werden, weil wir drei Brüder hartnäckig drauf bestanden, um 17 Uhr zu Hause zu sein, um keine Folge von Daktari zu verpassen. Die Solidarität unter bildungsfernen Geschwistern ist wohl von einfachem Wesen, aber sie kann wirksam sein. Lange vor 2.0 haben wir schon mit dem Fernsehen interagiert. Zum Beispiel haben wir Leon Huber – damals Nachrichtensprecher im Schweizer Fernsehen – wiederholt unsere drei kleinen Hinterteile gezeigt. Leon Huber war ganz irritiert. Jedenfalls meinten wir das. In einfachen Familien werden ja schon die einfachsten Zusammenhänge nicht verstanden.

## Bildungsnahe?

Bildungsferne wird über den sogenannten sozioökonomischen und sozio-kulturellen Status der Eltern der befragten, vielmehr meist getesteten Kin-der und Jugendlichen operationalisiert. Aber welches Bildungsverständnis muss im Bildungsforscherkopf vorherrschen, damit er davon ausgehen kann, ganze Bevölkerungsgruppen könnten der Bildung fernliegen? Und wie bildungsnah ist sich dieser Kopf eigentlich selber? Das sei nicht weiter vertieft, wiewohl es besonders

interessant sein könnte. Die Raummetaphorik des Adjektivs „bildungsfern“ suggeriert, die Nähe oder Ferne, die Distanz zu Bildung sei graduell bestimmbar. Freilich sind Metaphern deviante Namensgebungen und der Gebrauch von Metaphern insgesamt unvermeidbar. Metaphern heben Aspekte hervor und verbergen andere.<sup>2</sup> Nur ist „Bildungsferne“ kein wissenschaftlicher Begriff, sondern eine rhetorische Diskursvokabel, die als politisch korrekter Euphemismus sicher ihre legitime und legitimierende Funktion hat. Man sagt „bildungsfern“ und denkt „ungebildet“.

Doch „ungebildet“ soll man Menschen nicht nennen. Bloß Säuglinge können als (noch) ungebildet erkannt und benannt werden, sollte man meinen. Ob Säuglinge bildungsfern sind, hängt offenbar vom Status ihrer Eltern ab. In jedem Fall ist ein Baby ein noch ganz vorsprachliches und vorreflexives Wesen, und es sieht, wie Whitehead meinte, „eindeutig nicht nach einem vielversprechenden Kandidaten für intellektuellen Fortschritt aus, wenn wir uns der Schwierigkeit der Aufgabe besinnen, die ihm bevorsteht.“<sup>3</sup> Das Baby hat Pech, wenn es in eine bildungsferne Familie hineingeboren wird (es ist dann ein bildungsfernes Baby) – es hat Glück, wenn es in einer bildungsnahen Familie auf-



„Bertrand Russell berichtet, dass sein erstes Kind als Neugeborenes zunächst wie Immanuel Kant ausgesehen habe.“

<sup>1</sup> Das Wort ist 2013 von der Nationalen Armutskonferenz (nak) in die Liste der „sozialen Unwörter“ aufgenommen worden.

<sup>2</sup> Vgl. George Lakoff / Mark Johnson, *Metaphors We Live By*. University of Chicago Press 1980.

<sup>3</sup> Alfred North Whitehead, *Die Ziele von Erziehung und Bildung und andere Essays* (1967). Berlin: Suhrkamp 2012.

<sup>4</sup> Susan Neiman, *Warum erwachsen werden? Eine philosophische Ermutigung*. Hanser Berlin 2015.

<sup>5</sup> John W. Meyer / Evan Schofer, *Universität in der globalen Gesellschaft. Die Expansion des 20. Jahrhunderts*. In: *die hochschule*, Nr. 2, 2005.

<sup>6</sup> Vgl. Jens Wernicke, *Hochschule im historischen Prozess. Zum Verhältnis von Universitätsentwicklung, Klassengesellschaft und Macht*. Berlin: AstA der FU Berlin 2009.





*Wer mit 25 oder 30 Jahren nicht so recht weiß, was er mit seinem Leben anfangen will, ist wahrscheinlich „bildungsnah“*

wächst (obwohl es sich noch nicht wie ein gebildetes Baby verhält, denn das kommt erst später). Doch auch in bildungsnahen Milieus ist nicht alles einfach. Bertrand Russell berichtet zum Beispiel, dass sein erstes Kind als Neugeborenes zunächst wie Immanuel Kant ausgesehen habe. Das war ein Schock! Erst Tage danach habe das Kind die Form eines richtigen Babys angenommen. In einer bildungsfernen Familie ist diese Erfahrung unwahrscheinlich, es geht dort einfacher zu: Babys erinnern da nur an andere Babys, niemals an Aufklärer, auch wenn diese selbst – wie Kant oder Rousseau – aus bildungsfernen Milieus, vergleichsweise „einfachen Verhältnissen“ stammen.

Der Bildungsforscher hat klare Kriterien für Bildungsnähe oder Bildungsferne: zum Beispiel die Anzahl der Bücher im Regal des elterlichen Haushalts oder die Anzahl der Jahre, die ein Mensch in Bildungsinstitutionen verbringt. Letzteres könnte auch als Variable diskutiert werden, die den Prozess des Erwachsenwerdens gerade verzögert. In diesem Sinne verbindet sich das Recht auf formale Bildung auf eigentümliche Weise mit dem Bedürfnis nach Entwicklungsverzögerung. Mit der stetigen Ausweitung des psychosozialen Moratoriums erscheint die Postadoleszenz selbst gegen Ende des dritten Lebensjahrzehnts noch als Fernziel.

Hier haben wir vielleicht ein Kriterium für Bildungsnähe, das aus jenem der Bildungsferne in der empirischen Bildungsforschung folgt. Der Untertitel von Susan Neimans lesenswerter Abhandlung *Warum erwachsen werden?* lautet: „Eine philosophische Ermutigung“.<sup>7</sup> Es sind vor allem die „bildungsnahen“ Menschen, die diese Ermutigung offenbar brauchen, vermutet man bei dieser Lektüre. Die Kindheit und vor allem die Jugendzeit der Bildungsfernen sind vergleichsweise kurz. Natürlich würde man Erwachsenwerden und Bildung nicht nur in der pädagogischen Theorie, sondern auch im Alltagsverständnis in einem engen und positiven Zusammenhang sehen wollen. Doch dazu müssten Allgemeinbildung, besondere Bildung (zum Beispiel Berufsbildung) und vor allem die allgemeine Menschenbildung unterschieden und je in ihrem Recht und ihrer Bedeutung anerkannt werden. Für den empirischen Bildungsforscher, der lieber mit großen Datensätzen

rechnen will oder muss, ist ein Konzept wie „allgemeine Menschenbildung“ freilich unbrauchbar. Er wird dabei bleiben: Wer sich zu Hause vor allem um seine jüngeren Geschwister kümmern muss oder um den elterlichen Haushalt oder aber im Laden steht statt die Schulbank zu drücken oder, weil er keine Lehrstelle findet, sein Glück als Hilfsarbeiter im Ausland sucht, ist „bildungsfern“. Wer also früh im Leben und ungefragt Verantwortung für sich und andere übernehmen muss, gilt in der Taxonomie der empirischen Bildungsforschung höchstwahrscheinlich als „bildungsfern“. Wer hingegen mit 25 oder 30 Jahren noch nicht so recht weiß, was er mit seinem Leben anfangen will, ist wahrscheinlich „bildungsnah“. Wohl sitzt er in Seminaren oder Hörsälen, vielleicht mit den Jahren zunehmend verunsichert, verdattert und etwas schlaff, aber er tut etwas für seine Bildung. Was dieses „Etwas“ ist, weiß er selber möglicherweise umso weniger, je länger er da sitzt.

## Mass higher education

Mit der Entwicklung zur mass higher education können sich nun immer mehr junge Menschen immer länger sitzend bilden. Die Optionen einer erfolgreichen Zukunft stehen ihnen offen, glauben sie. Bildungsökonomische Studien geben ihnen zumindest in finanzieller Hinsicht Recht. Nur das Gefühl, gebraucht zu werden, eine Funktion für andere zu haben, an einer großen oder auch kleinen Sache mitzuwirken, erfahren sie wenig – überhaupt das Gefühl, für andere und anderes als die eigene Bildung wichtig zu sein. Daher ist Bildungsnähe häufig mit so wenig Leidenschaft und Freude verbunden. Universitäten und Fachhochschulen sind heute für vergleichsweise sehr viele Menschen zugänglich geworden.

Die Alma mater behandelt als nährenden Übermutter die ihr Zugeordneten und Zugelaufenen zunächst alle gleich. Immer mehr wollen genährt werden mit Bildung und Wissen, und die „Allgemeine Hochschulpflicht“ (Reinhard Kreckel) ist dabei, verwirklicht zu werden. Das Phänomen der mass higher education ist global und findet weitgehend unabhängig vom wirtschaftlichen Entwicklungsniveau

<sup>7</sup> Helmut Heid, *Zur Paradoxie der bildungspolitischen Forderung nach Chancengleichheit*. In: *Zeitschrift für Pädagogik*, Nr. 1, 1988.8 Jacques Rancière, *Der unwissende Lehrmeister. Fünf Lektionen über die intellektuelle Emanzipation* (1987). Wien: Passagen 2009.

<sup>8</sup> A. Gutmann / D. Thompson, *Democracy and Disagreement*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press 1997.

der Nationalstaaten statt. Die Hochschulexpansion folgt „prinzipiell einem globalen Muster, nicht unterschiedlichen nationalen Verlaufsmustern“, nationale Bildungssysteme sind globalen Modellen unterworfen: „Nationalistische Grundsätze und die Verherrlichung nationaler Sonderwege verloren nach zwei weitgehend durch sie verursachten Weltkriegen und einer Weltwirtschaftskrise an Attraktivität.“<sup>5</sup> Bekanntlich ist die Wahrscheinlichkeit, mit der sich Kinder aus bestimmten Milieus an einer Universität einschreiben, statusabhängig geblieben, so haben Beamtenkinder in Deutschland zwischen 1969 und 2000 den größten Chancenzuwachs verzeichnen können, dies vor den Söhnen und Töchtern von Selbständigen und Angestellten, während Arbeiterkinder nur einen sehr geringen Chancenzuwachs vorweisen können.<sup>6</sup> Die scheinbare Demokratisierung der Bildung – schlimmes Wort „Massenbildung“ – verringert die sozioökonomischen Unterschiede keineswegs, sondern mag sogar noch dazu beitragen, sie zu vergrößern. Doch dass durch Schule, Bildung und Ausbildung ungleiche Chancen möglichst zu kompensieren sind, darüber herrscht unhinterfragt Konsens, wiewohl die paradoxe Struktur dieser Forderung schon vor vielen Jahren von Helmut Heid überzeugend analysiert worden ist.<sup>7</sup> Die gesellschaftliche Anerkennung dieses wahren Sisyphosprojekts ist Ermöglichungsbedingung einer umfassenden Pädagogisierung der Gesellschaft. „Eine enorme Maschine“, so Jacques Rancière, „setzte sich in Gang, um die Gleichheit durch Ausbildung zu fördern.“<sup>8</sup> Diese Maschine hat viele zusätzliche Funktionen, unter anderem schafft sie selber neue „pädagogische“ Arbeitsstellen und sichert deren Dauer, und sie mindert das gesellschaftliche Unbehagen an der sozialen Ungleichheit: Es wird ja etwas getan.

## Der erste Mensch

Wer aus einer „bildungsfernen“ Schicht den Aufstieg in „bildungsnahe“ Milieus schafft, hat vielleicht Glück gehabt, hat sich vielleicht sehr angestrengt, und dies ist belohnt worden. Er hat aber auch ein Milieu verlassen, das ihn nicht mehr verstehen wird, und er wird vielleicht, um es in Anlehnung an Pierre Bourdieu zu sagen, »oben« nie wirklich ankommen, da man ihm den Stallgeruch oder den Habitus noch lange Zeit, vielleicht zeitlebens anmerkt. Fast sicher ist aber, dass er eine wesentliche Unterstützung erhalten haben muss, durch eine Person, die ihn zum Lernen und zur Anstrengung ermutigt hat.

Eine rührende Beschreibung eines solchen pädagogischen Verhältnisses ist Albert Camus' Autobiografie zu entnehmen. Für Jacques, Alberts Alter Ego, ist Lehrer Bernard die Möglichkeit, als Erster in der Familie würdig »wie ein Mensch« zu leben (daher der Titel *Der erste Mensch*). Die Bindung des Knaben, der keinen Vater hat und mit seiner lernbehinderten Mutter und der etwas rabiaten Großmutter in ärmlichen Verhältnissen aufwächst, ist elementar und exklusiv. Bernard hilft Jacques und anderen Schülern mit großem Einsatz, die Prüfung ins Gymnasium zu bestehen. Der Preis für diesen Erfolg ist die Trennung von Bernard. Dieser versucht, Jacques zu trösten: »Du brauchst mich nicht mehr«, sagte er, »du wirst gelehrtere Lehrer haben. Aber du weißt ja, wo ich bin, besuch mich, wenn du meine Hilfe brauchst.« Camus beschreibt nun die Gefühle, die den Jungen mit dem Bewusstsein des Preises für seinen Bildungserfolg überwältigten:

„Er ging, und Jaques blieb allein, verloren inmitten dieser Frauen, dann stürzte er zum Fenster und sah seinem Lehrer nach, der ihn ein letztes Mal grüßte und ihn von nun an allein ließ, und statt der Freude über den Erfolg zerriss ein grenzenloser Kinderkummer sein Herz, so als wüsste er im Voraus, dass er soeben durch diesen Erfolg aus der unschuldigen, warmherzigen Welt der Armen herausgerissen worden war, einer wie eine Insel innerhalb der Gesellschaft in sich abgeschlossenen Welt, in der das Elend als Familie und Solidarität dient, um in eine unbekannte Welt geworfen zu werden, die nicht mehr seine war, von der er nicht glauben konnte, dass die Lehrer gelehrter waren als dieser, dessen Herz alles wusste, und er würde in Zukunft ohne Hilfe lernen und verstehen müssen, ohne den Beistand des einzigen Menschen, der ihm geholfen hatte, schließlich ganz auf seine Kosten sich allein erziehen und erwachsen werden müssen.“

## Gleichheit als Praxis

Gleichheit ist ein Gerechtigkeitsideal. Moralische und politische Ideale haben einen regulativen Charakter: Wer sie anerkennt, handelt anders oder möchte anders handeln oder möchte, dass anders gehandelt wird. Aus diesem Grund ist Gleichheit (beziehungsweise Ungleichheit) weniger als Zustand zu diskutieren, sondern vornehmlich als soziale Praxis. Genauer betrachtet ist sie eine Unterstellungsleistung, sei dieselbe kontrafaktisch herausgefordert oder nicht. Gleichheit ist nur zwischen Menschen existent, »die sich als vernünftige Wesen ansehen« (Rancière). Lehrer Bernard behandelt Jacques als ein vernünftiges Wesen. »Das Problem ist nicht, Gelehrte zu erzeugen«, schreibt Rancière, es besteht darin, »diejenigen dazu zu ermutigen, sich zu erheben, die sich niedrig an Intelligenz glauben, sie aus dem Sumpf zu ziehen, in dem sie verkommen; nicht dem Sumpf der Unwissenheit, sondern der Selbstverachtung, der Verachtung des vernünftigen Geschöpfes in sich.«

---

Autor: **Prof. Dr. Roland Reichenbach** • Fotos: **Fotolia**



# Nadel im Heuhaufen?

didacta-Vorschau – Veranstaltungen für Schulleitungen

*Kaum zu glauben, aber die didacta steht wieder vor der Tür. Wie auch 2015, findet die Bildungsmesse vergleichsweise früh im Jahr statt: Bereits am 16. Februar geht es los, diesmal turnusmäßig wieder in der Medien-Metropole Köln.*

Jahr für Jahr wartet die didacta, unabhängig vom Austragungsort, mit neuen Superlativen auf. Mehr Aussteller in den Hallenkomplexen, mehr Besucher, die sich durch die Gänge drängen, und mehr Veranstaltungen für die unterschiedlichsten an Bildungsprozessen beteiligten Zielgruppen, sei es in Kindergärten, Schulen, Universitäten oder anderen Institutionen und Kontexten.

Und wo findet sich in dieser Gemengelage Schulleitung wieder? Dieser Frage sind wir nachgegangen – eine Suche nach der Nadel im Heuhaufen, wenn es darum geht, jene Veranstaltungen ausfindig zu machen, die explizit Schulleitungen adressieren. Sucht man stattdessen jedoch nach Themen und Diskussionen, die Schulleitung betreffen, wird man fündig: Wir haben die Veranstaltungsverzeichnisse studiert, um Ihnen nachfolgend einen Überblick zu schulleitungsrelevanten Veranstaltungen in Form von Auszügen aus den Programmheften zu geben, ohne Anspruch auf Vollständigkeit versteht sich.

## VERSTEHEN DER SEELISCHEN PROBLEME VON FLÜCHTLINGSKINDERN ALS GRUNDLAGE FÜR PÄDAGOGISCHES HANDELN

**Mittwoch, 17. Februar 2016, 12 – 13 h, Halle 7, B50/ C51**

*Prof. Dr. Hubertus Adam, Chefarzt der Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie, Martin Gropius Krankenhaus, Eberswalde (bei Berlin)*

NRW hat als Reaktion auf die gestiegene Zahl von Flüchtlingen beschlossen, 300 zusätzliche Stellen für die Beschulung zu schaffen.

Dabei geht es nicht nur um den DaZ-Unterricht, sondern auch um die pädagogische Arbeit mit den oft traumatisierten Kindern und deren Eltern. Im Vortrag werden Ursachen für Schwierigkeiten im Umgang mit Flüchtlingskindern erörtert und Lösungswege aufgezeigt.

## ZWEITSPRACHE DEUTSCH FÖRDERN – SPRACHSENSIBLE UNTERRICHTSPLANUNG IN VORBEREITUNGSKLASSEN UND IM FACHUNTERRICHT

**Donnerstag, 18. Februar 2016, 11 bis 12 h, Halle 7, B50/ C51**

*Prof. Dr. Gabriele Kniffka, PH Freiburg, Vorstandsmitglied im Fachverband Deutsch als Fremd- und Zweitsprache (FaDaF)*

Die Zahl mehrsprachiger Schülerinnen und Schüler, die Vorbereitungs- und Regelklassen besuchen, ist in jüngster Zeit sehr stark gestiegen. Für Lehrerinnen und Lehrer bedeutet diese Entwicklung eine große Herausforderung. Vielfach sind sie nur unzureichend auf den Unterricht in sprachlich heterogenen Klassen bzw. auf den Umgang mit Schülerinnen und Schülern, die Deutsch als Zweitsprache sprechen, vorbereitet. Der Lernerfolg in den einzelnen Fächern ist allerdings in hohem Maße abhängig von der Sprachkompetenz der Lernenden und diese kann nicht allein in der Vorbereitungsklasse oder im Deutschun-

Anzeige

Haben Sie uns schon getestet?

**SchulleiterABC**  
das Original

## Das Schulleiter ABC Online – Die Arbeitshilfe im Schulalltag.

Wir bieten Ihnen die Online-Kartei für Schulleitungen und Schulbehörden.

Hier finden Sie schnell prägnante und kurze Auskunft. Alphabetisch nach Stichworten aufgebaut.

### Testen Sie unverbindlich alle Vorteile:

[www.schulleiterabc.de](http://www.schulleiterabc.de) → SchulleiterABC Online

Benutzername: Neujahr

Passwort: test16abc

**Wählen Sie Ihr Bundesland!**

**Kostenloser Testzugang bis 31.1.2016 freigeschalten!**

**Sie haben Fragen?**

**Kontaktieren Sie uns, wir beraten Sie gerne.**



MEDIENGRUPPE  
OBERFRANKEN  
FACHVERLAGE

## Überzeugt? Fordern Sie Ihren persönlichen Abo-Zugang (3 Lizenzen) an:

Mediengruppe Oberfranken – Fachverlage GmbH & Co. KG

E.-C.-Baumann-Straße 5, 95326 Kulmbach, Tel. 092 21 / 949-204, Fax 092 21 / 949-377

[www.schulleiterabc.de](http://www.schulleiterabc.de), E-Mail: [bfv.vertrieb@mg-oberfranken.de](mailto:bfv.vertrieb@mg-oberfranken.de)

terricht vermittelt werden, sondern bedarf der Förderung in allen Fächern. Wie kann ein sprachbewusster und sprachbezogener Unterricht gelingen, der gezielt Sprachkompetenz auf- und ausbaut, ohne dabei fachliche Lernziele zu vernachlässigen? Mithilfe des Verfahrens des Scaffolding (engl. scaffold = Baugerüst) wird exemplarisch gezeigt, wie sprachliche Anforderungen einer Unterrichtsreihe ermittelt und Aufgaben und Übungen entwickelt werden können, die sprachliche und fachliche Lernziele beinhalten und nachhaltig fördern.

#### **BRING YOUR OWN DEVICE (BYOD)**

**Donnerstag, 18. Februar 2016, 13 – 14 h, Halle 7, B50/ C51**

*Birgit Giering, Medienberatung NRW*

Um Schülerinnen und Schülern anregende Lernszenarien für einen schülerzentrierten und individualisierten Lernprozess zur Verfügung stellen zu können, bedarf es einer entsprechenden sach- und zielgruppen-gerechten Ausstattung. Während in der Vergangenheit die Ausstattung fast ausnahmslos durch den Schul- bzw. Sachaufwandsträger finanziert wurde, gibt es seit einiger Zeit den Trend, dass Schülerinnen und Schüler verstärkt ihre eigene Hardware in die Schulen bringen. Daraus ergeben sich auf unterschiedlichen Ebenen sowohl Vor- als auch Nachteile, die in dem Vortrag und der anschließenden Diskussion beleuchtet.

#### **MULTIPROFESSIONELLE KOOPERATION IN DER INKLUSIVEN SCHULE**

**Donnerstag, 18. Februar 2016, 13 – 14 h, Halle 7, B50/ C51**

*Jun.-Prof. Dr. Daniel Mays, Professur für Förderpädagogik mit dem Schwerpunkt „Emotionale und soziale Entwicklung“ an der Universität Siegen, Förderschullehrer für Erziehungshilfe, Autor*

Das Unterrichten in heterogenen Lerngruppen erfordert ein verändertes Rollenverständnis aller pädagogischen Fachkräfte. In dem Vortrag werden Kommunikationsfallen, mögliche Konfliktherde und präventive Ansätze zur Weiterentwicklung einer Teamteaching-Kultur in der inklusiven Schule thematisiert.

#### **TABLETS, SMARTPHONES UND APPS IM UNTERRICHT SINNVOLL NUTZEN?!**

**Freitag, 19. Februar 2016, 11 – 12 h, Halle 7, B50/ C51**

*Jun.-Prof. Dr. Henriette Dausend, Juniorprofessorin der Grundschuldidaktik Englisch, Zentrum für Lehrerbildung, TU Chemnitz*

Tablets und Smartphones bieten Möglichkeiten für einen handlungsorientierten, kreativen und produktiven Unterricht. Multimediale Anwendungen versprechen aktiv, selbstständig, kooperativ und differenziert Inhalte erarbeiten zu können. Aber ist der Einsatz mobiler Endgeräte uneingeschränkt sinnvoll? Dieser Vortrag benennt Kriterien für einen didaktisch sinnvollen und methodisch systematischen Gebrauch von Tablets und Co. im Unterricht.

#### **SONDERSCHAU: „BILDUNG FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG“**

**Halle 7, C59**

Im Anschluss an die UN Dekade Bildung „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ setzt das Weltaktionsprogramm „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ den internationalen Rahmen für die Fortsetzung der BNE-Aktivitäten in Deutschland. Aufbauend auf den Erfolgen der Dekade, geht es vor allem darum, die strukturelle Verankerung von Bildung für nachhaltige Entwicklung voranzutreiben. Dieser Herausforderung widmet sich die Deutsche UNESCO-Kom-

mission mit Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), das die Federführung für die Umsetzung des Weltaktionsprogramms in Deutschland übernommen hat.

Ein zentrales Element im Rahmen der Planung und Ausarbeitung einer nachhaltigeren Zukunft ist die Jugend - die Generation, die nicht nur heute, sondern auch morgen mit den Folgen einer nicht-nachhaltigen Entwicklung umgehen muss. Die Stärkung und Mobilisierung der Jugend steht daher als eines von fünf Handlungsfeldern im Fokus des Weltaktionsprogramms, um BNE weltweit nachhaltig zu verankern.

Der ASD ist mit der Vorsitzenden Gudrun Wolters-Vogeler in der entsprechenden Arbeitsgruppe auf nationaler Ebene vertreten.

#### **SONDERSCHAU: SCHULEN SCHWIMMEN IM GELD**

**Halle 7, B34**

*„Dank der Milliardenpende eines bisher unbekannten Großspenders an das deutsche Bildungssystem ist es überraschend gelungen, alle Schulen in Deutschland endlich mit den Mitteln auszustatten, die für eine hohe Bildungsqualität und notwendige Bildungsgerechtigkeit wünschenswert sind. Der Bundesverband der Schulfördervereine begrüßt diese Entwicklung ausdrücklich.“*

Das wäre doch eine interessante Meldung - oder ?

Leider gibt es diesen Spender noch nicht und die erfundene Story wird wohl auch ein Wunschtraum bleiben. Wie weit wir von diesem Wunschziel im Bildungswesen noch entfernt sind, davon können wir uns täglich immer wieder überzeugen.

Die Entwicklung des deutschen Bildungssystems wird von vielen Partnern unterstützt. Dabei spielt die Beteiligung der Eltern eine ganz wesentliche Rolle. Neben der gesetzlich verankerten Elternmitbestimmung hat fast jede Schule ihren Schulförderverein, der in den meisten Bundesländern nicht einmal eine Erwähnung im Schulgesetz findet. Dabei schließen die Schulfördervereine die Lücken der staatlichen und kommunalen Versorgung und sind ein verlässlicher Partner in der Weiterentwicklung des schulischen Lebensraumes. Der Bundesverband der Schulfördervereine e.V. (BSFV) ist ein in ganz Deutschland aktiver, ehrenamtlich getragener Dachverband, der es sich zum Ziel gemacht hat, die Arbeit von Kita- und Schulfördervereinen zu unterstützen, zu professionalisieren und ihnen mehr Anerkennung und politische Bedeutung zu verleihen. Die Landesverbände unterstützen den Bundesverband dabei auf Landesebene und sind wichtige eigenständige Ansprechpartner für Politik und Gesellschaft im Bildungsbereich vor Ort.

Der BSFV und seine Landesverbände laden Sie ganz herzlich zum Besuch unseres Messestandes bei der didacta 2016 ein. Es erwarten Sie viele interessante Informationen zu Themen des Steuerrechts, des Vereinsrechts oder zum Fundraising. Wir haben für Sie tolle „best practice“ Beispiele aus dem gesamten Bundesgebiet vorbereitet, die Sie zum Nachmachen einladen sollen. Wir reden über Flüchtlingskinder und geben Ihnen Erfahrungsberichte, wie hier seitens der Kita- und Schulfördervereine unterstützt werden kann. Sie hören von uns, wie Sie 5.000€ mit einem Geocaching- Projekt von uns bekommen können und vieles mehr.

*Autor: Michael Smosarski / didacta*



# „Erhebliche Entlastung“

Vielversprechendes Modellprojekt in Berlin

*Die Forderung nach einem „Verwaltungsleiter“ an Schulen resultiert unmittelbar aus einem der zentralen Anliegen des Allgemeinen Schulleitungsverbands: Die Arbeitsbelastung für Schulleitungen auf administrativer Ebene und alle Aufgaben abseits von Leitung zu minimieren. Doch was können Schulleitungen von einem solchen Verwaltungsleiter konkret erwarten? Tatsächlich muss man zur Beantwortung dieser Frage nicht unbedingt oder ausschließlich unsere europäischen Nachbarn in den Blick nehmen (vgl. auch nachstehende Beiträge zu Verwaltungsleitern in England und in der Schweiz) – konkret zeigt Berlin, wie ein solches Modell an Schulen aussehen könnte.*

Die Umsetzung ist ein Erfolg der Verbandsarbeit des IBS, des Interessenverbands Berliner Schulleitungen e.V., Mitglied im ASD. Auf der Herbsttagung des Dachverbands stellte der ASD-Beauftragte des IBS, Harald Kuhn, das zugrunde liegende Konzept vor.

Noch vor Implementierung einer Position wie der des Verwaltungsleiters scheint ein anderer Schritt naheliegend, wenn es um die Reduktion administrativer Aufwände für Schulleitungen geht: Die Umstrukturierung des Sekretariats. Diesen Zwischenschritt ging auch das Land Berlin, indem es die Schulsekretäre und –Sekretärinnen zu Angestellten der Senatsverwaltung machte und so Budgetlimitierungen des Systems Schule umgehen konnte.

Da diese Maßnahme jedoch nicht die erhoffte Wirkung zeitigte, drängte der IBS auf die Schaffung von Verwaltungsleiter-Stellen. Diese wurden zu Mitte des letzten Jahres durch den Senat zur Verfügung gestellt, im Rahmen des Modellversuchs zunächst an 24 Schulen mit mehr als 944 Schülern. Die Anstellung erfolgt mit A9 in Vollzeit.

Die Ausgabenbeschreibung der Verwaltungsleiter liest sich dabei umfangreich und wie maßgeschneidert auf die Forderungen des Schulleitungsverbands, denn das Aufgabengebiet umfasst aufgrund der weitgehenden Eigenverantwortung von Schulen alle maßgebenden Verwaltungsaufgaben der Berliner Schule.

So gehören Koordination des Einsatzes des Verwaltungspersonals der Schule, Haushaltsangelegenheiten der Schule, koordinierende Aufgaben der Hausverwaltung und der Inventarisierung, Unterstützung der Schulleitung in allen Aufgaben der Verwaltung, insbesondere im Bereich der Personalkostenbudgetierung, zu den zentralen Aufgabenstellungen eines Verwaltungsleiters in Berlin.

Auch die Vorkenntnisse und Befähigungen, über die ein potentieller Verwaltungsleiter verfügen muss, sind umfangreich. Dazu gehört zunächst und formal die Erfüllung der Voraussetzungen im

Sinne des Laufbahnrechts (Befähigung für das zweite Einstiegsamt der Laufbahngruppe 1 des allgemeinen, nichttechnischen Verwaltungsdienstes) oder der Tarifbeschäftigung mit vergleichbaren Kenntnissen und Erfahrungen. Auf Kompetenzen-Seite sind beispielsweise gefordert:

- Kenntnisse des Tarif- und Dienstrechts (TV-L, BeamStG, LBG)
- Kenntnisse des VGG
- Erfahrungen in der Personalführung, SchulG
- Kenntnisse des Arbeitsschutzgesetzes
- Kenntnisse des Arbeitssicherheitsgesetzes, der Alla-Raum, SchulG, AZG, bzw. DVO-AZG



**Hilfe in der Administration:** Verwaltungsleiter sind in Berlin schulische Realität

Der Umfang der Befugnisse der Verwaltungsleiter umfasst die Weisungsbefugnis gegenüber dem Schulsekretariat Entgeltgruppe E 6 sowie die Unterschriften-/Feststellungsbefugnis im Rahmen des Aufgabengebietes. Unmittelbarer Vorgesetzter ist der Rektor/in bzw. Oberstudiendirektor/in, BesGr. A 13 (AZ) bis A 16. Die Weisungsbefugnis der Schulleitung bleibt also in jedem Fall gewährleistet.

Die Diskussion, die der Präsentation des Modells im Rahmen der ASD-Tagung folgte, zeigte einerseits auf, dass die Höhe der Besoldung – und gleiches gilt auch für SchulsekretärInnen – angesichts der Aufgabendichte zu niedrig von Politikerseite

angesetzt wird. Zudem müssten, um den gesamte Aufgabenkomplex „Verwaltungsaufgaben an Schule“ in den Blick zu nehmen, auch ähnlich gelagerte, aber spezifischere Positionen wie die des EDV-Beauftragten berücksichtigt werden.

Eine Arbeitsgruppe wird sich mit dem Konzept befassen und zur ASD-Frühjahrstagung 2016 einen Positionsentwurf als Diskussionsgrundlage erarbeiten.

Autor: **Michael Smosarski** • Foto: **Fotolia**

# School Business Manager im öffentlichen Schulwesen Englands

Ein Blick über die Grenzen

Die Ursprünge des School Business Management (Betriebswirtschaftliche Schulverwaltung) in den staatlichen Schulen Englands lassen sich bis zu den sogenannten Kassenverwaltern (bursars) zurückverfolgen, die traditionell mit den unabhängigen Schulen in Verbindung gebracht werden. Die Kassenverwalter waren für die finanzielle Verwaltung einer Schule, eines Colleges oder einer Universität verantwortlich. Meistens kamen sie aus dem Militär und konnten ihre Führungs- und Organisationskompetenzen in ihre neue Rolle mit einbringen (Kerry 2001). Im Zuge der Schulreformen der späten Achtzigerjahre und besonders nach dem Education Act (HMSO 1988) erlangten die staatlichen Schulen in England eine größere Autonomie in Sachen Finanzen und Strategieplanung. Einer der wichtigsten Bestandteile der Reform war ein standortbezogenes Verwaltungssystem, das unter dem Namen Local Management of Schools (LMS, lokale Schulverwaltung) bekannt wurde. Demnach bekamen die Schulleiter und schulinternen Verwaltungsorgane eine größere Kontrolle über das Schulbudget (Levačić 1998). Bis dahin waren die Schulen lediglich für den Teil ihres Haushalts verantwortlich, der für das Lehrmaterial (z.B. Bücher, Schreibwaren etc.) zur Verfügung stand. Die Lokalverwaltung (Local Authority, LA) war indes für die Lehrergehälter und den Unterhalt der Immobilien zuständig. Die lokale Schulverwaltung ermöglichte es den Schulen, den Großteil ihrer Budgets eigenverantwortlich zu planen, woraus sich wiederum Änderungen am Tätigkeitsbereich des Schulleiters ergaben:

„Die lokale Schulverwaltung hat die Rolle der Schulleiter stark von der Bildungs- zur Verwaltungsebene hin verlagert. Sie mussten sich fortan mit Themen wie Personalgewinnung, Auswahlverfahren, Arbeitgeberrecht, Gebäudeunterhalt und ähnlichem auseinandersetzen.“ (Gillard 2007)

In den Neunzigerjahren entwickelte sich der Beruf des Kassenverwalters gemeinsam mit den Führungs- und Verwaltungsanforderungen der Schulen. Forscher verweisen darauf, dass die sich verändernde Bildungslandschaft auch deutliche Auswirkungen auf die schulische Führungskultur gehabt habe und das Berufsbild komplexer und vielseitiger geworden sei (Hellawell 1991; Evetts 1991; Weindling 1992). Zudem sei der Schulleiter zu einer Art Unternehmensleiter geworden (Evetts 1994).

## Die Entstehung des School Business Managers

Im Jahr 2001 beauftragte das damalige Bildungsministerium angesichts einer durch die gewachsene Arbeitslast verursachten Einstellungs- und Beschäftigungskrise im Lehrkörper die Beratergesellschaft PricewaterhouseCoopers mit einer umfassenden Studie zur Arbeitsbelastung unter Lehrern und Schulleitern. Die Teacher Workload Study (PricewaterhouseCoopers 2001) bestätigte die Vermutungen und zeigte die im Vergleich zu Managern und anderen Berufsgrup-

pen drückende Arbeitslast der Lehrer und Schuldirektoren auf. Insbesondere Verwaltungsaufgaben und mangelnde Unterstützung bei der Bewältigung von Finanzaufgaben, die keinerlei Bezug zur eigentlichen Lehrtätigkeit hatten, hätten demzufolge besser von anderem Personal wahrgenommen werden sollen. Smithers und Robinson (2003) bestätigten diesen Befund durch die Befragung von über 1000 Lehrern aller Schulformen, die aus dem Schuldienst austreten wollten. Sie zeigten,



Verwaltungsleiter sind in England schon lang ein Teil des Schulsystems

dass fast 45 % der Befragten die große Arbeitslast als Hauptgrund für ihre Kündigung angaben. Laut Gunter et al. (2005) hatte die alternde Lehrerschaft und die vielen Junglehrer, die den Beruf nach spätestens drei Jahren wieder aufgaben, zu einer „Lehrergeneration geführt, die innerhalb der nächsten zehn Jahre in den Ruhestand geht“ und deren „Nachfolger die Lücke nicht füllen können“ (S. 1). Die Reaktion der Regierung war eine Veränderung der Schulpersonalstruktur, durch die die nichtpädagogischen Mitarbeiter (Sekretäre, Techniker, Schulassistenten und Kassenverwalter) einen größeren Teil der bis dahin von den Lehrern wahrgenommenen Aufgaben ausführen sollten. Raising standards and tackling workload: a national agreement (DfES 2003) markierte den Beginn einer Phase, die später als „Personalumbau“ (workforce remodelling) bekannt wurde. Es wurden neue nichtpädagogische Stellen geschaffen, um die Aufgabenlast besser zu verteilen.

Die Kassenverwalter spielten in dieser Umstrukturierungsphase eine wichtige Rolle. Im Jahr 2001 verkündete die damalige Bildungsministerin Estelle Morris, dass die Regierung in fünf Jahren 1000 neue Schulschatzmeister ausbilden werde. Ein Jahr zuvor hatte die New-Labour-Regierung ihre Absicht bekundet, das Profil der Schulleiter zu schärfen und sie im National College for School Leadership (NCSL) besser auf ihre Aufgaben vorzubereiten. Ziel war die Schaffung



des weltgrößten Führungskräfte-Entwicklungsprogramms bis 2004 (NCSL 2001). Die Regierung beauftragte das NCSL mit der Entwicklung eines staatlichen Programms zur Kassenverwalterausbildung, um Stellen besetzen zu können und das Berufsbild zu schärfen. Zugleich sollte den Kandidaten eine klare und strukturierte Laufbahn vorgezeichnet werden. 2003 trat nach einigen Pilotversuchen das Bursar Development Programme (BDP) landesweit in Kraft. Mit dem Certificate of School Business Management (CSBM) sollten gleich zu Beginn Grundkenntnisse in Schulfinanzen und Ressourcenplanung vermittelt werden. Im Jahr darauf begann das weiterführende Diploma of School Business Management (DSBM). In demselben Zeitraum kam die Berufsbezeichnung des School Business Manager (SBM) auf, mit der dem erweiterten Rollenverständnis Rechnung getragen wurde, bei dem es nicht mehr nur um die Schulfinanzierung ging, die im früheren Titel des Kassenverwalters (bursar) noch mitgeschwungen war (Southworth 2010). Das neu benannte School Business Manager Development Programme (SBMDP) wurde weiter ausgebaut und führte 2008 auch ein Advanced Diploma of School Business Management (ADSBM) ein, auf das 2010 der School Business Director (SBD) folgte. Des Weiteren entstand ein SBM-Kompetenzrahmen, der gemeinsam mit der National Association of School Business Managers (NASBM) entwickelt wurde und der die sechs Bereiche dieses sich immer weiter entwickelnden Berufsbilds veranschaulichte.

## School Business Management: Ein Beruf mit Zukunft

Im Zuge des nationalen Fortbildungsprogramms und des begleitenden Kompetenzrahmens wurden die SBM (wie sie inzwischen genannt wurden) immer weiter qualifiziert und professionalisiert (Coulbeck 2006). Auch wurde die Wahrnehmung von Schulleitungsaufgaben immer stärker unter erfahrenen Kollegen aufgeteilt (Hartley 2007; Gronn 2003). So taten sich neue Rollen Chancen für die SBM in den Bereichen Schulleitung und Schulverwaltung auf. Woods (2009) verweist mit Blick auf ihre Befragungen unter SBM auf das Wachstum des School Business Management, die Verbindung zwischen SBM-Rollen und der auf mehrere Schultern verteilten Schulleitung, sowie die aus dieser Beziehung erwachsenen Spannungen. Sie geht davon aus, dass die ständigen Schulreformen den organisatorischen Aufbau und das Aufgabenfeld der Schulen signifikant verändert haben. Demnach nehmen Schulen heute sozialstaatliche Aufgaben wahr, die weit über ihren traditionellen Bildungsauftrag hinausgehen. Des Weiteren kooperieren Schulen immer stärker miteinander (z.B. in Form von Zusammenschlüssen oder Stiftungen) und bilden größere, komplexere Strukturen aus (z.B. Ketten und Stiftungen), die „eine Aufwertung der SBM mit sich bringen, die ihren Lehrerkollegen bei der Verwaltung der komplexen Schulaufgaben der Zukunft“ helfen (S. 89). Wenngleich sie den Fortschritt und die Entwicklung des School Busi-

ness Management anerkennt, ist Woods dennoch überzeugt, dass ein Spannungsverhältnis zwischen den Lehrern, die ihre Stellung durch nichtpädagogisches Personal gefährdet sehen, und SBM, die ihre erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten zu ihrem Leidwesen nicht voll einbringen können, besteht. Sie regt an, dass ein besseres gegenseitiges Verständnis der Zielsetzungen beider Gruppen – Bildung und Wohlergehen der Schüler – zu einer Harmonisierung der Beziehung beitragen könnte.

## SBM aus internationaler Perspektive

International gibt es Anzeichen für vergleichbare Bestrebungen, nichtpädagogischem Schulpersonal mehr Gewicht zu verleihen und Kompetenzen in den Bereichen Betriebsführung, Finanzen, Verwaltung und Personal aufzubauen. Denn in aller Welt wächst der Bedarf an derartig ausgebildeten Fachkräften.

In Südafrika bildet eine Modellgruppe aus 107 Diplomanden die ersten SBM des Landes, die sich für das Certificate for School Business Administrators (CSBA) qualifizieren konnten. Dies war das Ergebnis eines fünfjährigen Entwicklungsprozesses zwischen dem NCSL, der Manchester Metropolitan University (MMU) und dem Western Cape Education Department. Das NCSL stellte die Lehrmaterialien aus dem eigenen CSBM-Bestand zusammen, um den neuen Studiengang aufzubauen. Die südafrikanischen SBM können nun dank des CSBA erstmals in Bereichen wie Finanzplanung, Personal, Risikobeurteilung, Gebäudeverwaltung, IKT-Systeme und Schulumfeld professionell ausgebildet werden (NCSL 2010; Education Update 2012).

Etablierter ist das School Business Management in Australien. Dort gibt es eine Reihe von Berufsverbänden, in denen sich die SBM organisieren (z.B. Association of Business Managers in Victorian State Schools<sup>1</sup>, Schools Business Managers' Association Queensland Inc<sup>2</sup>). Allerdings gibt es hier Unterschiede zwischen den Regionen

und in einigen Gegenden befindet man sich noch auf Neuland. So haben die Schulleiter von Grund- und weiterführenden Schulen in New South Wales kürzlich die Einführung von Business Managern in ihren Schulen angeregt, damit diese nichtpädagogische Aufgaben übernehmen und man sich stärker auf die Lehrtätigkeit konzentrieren kann. Unterschiede zwischen den Bundesstaaten hinsichtlich der Personalfinanzierung führen allerdings dazu, dass Schulen z.B. in Victoria bei der Einstellungspolitik flexibler sein können als in anderen Gegenden. Dementsprechend findet man SBM häufig in Schulen in Victoria (Newman 2009). Studien zeigen außerdem, dass zu den Aufgaben der SBM in Australien Finanz-, Gebäude- und Ressourcenverwaltung,

Steuerung und strategische Planung, Personal, Rechnungswesen und Rechtliches gehören. Zudem sind sie häufig für das übrige nichtpädagogische Personal zuständig, beaufsichtigen außerschulische Aktivitäten (z.B. Schulfrühstück, Exkursionen) und erledigen Aufgaben wie Stundenplanerstellung und Raumverteilung (Starr 2012).

*Durch die Umstrukturierung des Systems sind neue Räume entstanden, die von nichtpädagogischem Personal gefüllt werden, das mit seiner unterschiedlichen Ausrichtung die schulische Arbeit unterstützt und ergänzt.*

In den USA ist das School Business Management bereits ein anerkannter Beruf (die Association of School Business Officials International<sup>3</sup> wurde bereits 1910 gegründet) und bildet einen integralen Bestandteil des Schulwesens. Anders als in England oder den übrigen genannten Ländern sind die School Business Officials (SBO) auf der Bezirksebene tätig und arbeiten oft mit verschiedenen Schulen und Direktoren gleichzeitig zusammen, wenngleich sich ihr Aufgabenbereich auch oft mit dem von SBM in anderen Ländern deckt. Dazu zählen Haushaltsplanung, Einkauf, Finanzplanung, Wartung, Personal, IKT, Schülertransport, Sicherheit, Ernährung und Gesundheit (ASBO 2012). Da die betriebswirtschaftliche Verwaltung auf Bezirksebene erfolgt, können sich die einzelnen Schulleiter viel stärker auf Lehren und Lernen konzentrieren und der Arbeit mit Schülern und Lehrern mehr Zeit widmen.

## Ausblick

In England haben zwei Jahrzehnte Schulreformen, die vor allem auf die LMS-Initiative zurückgingen, sowie die gewachsenen Anforderungen an Schulen und Schulleiter zu einem stärker betriebswirtschaftlich ausgerichteten Bildungssystem geführt. Dies hat vor allem die Schuldirektoren vor große Herausforderungen gestellt: Sie müssen einerseits mehr, andererseits komplexere Arbeit verrichten und stehen von mehreren Seiten unter Druck (finanziell, rechtlich, technisch) – sie können sich also nicht mehr nur um den eigentlichen Lehrbetrieb kümmern (PricewaterhouseCoopers 2007).

Durch die Umstrukturierung des Systems sind neue Räume entstanden, die von nichtpädagogischem Personal gefüllt werden, das mit seiner unterschiedlichen Ausrichtung die schulische Arbeit unterstützt und ergänzt. Sowohl die letzte Koalition als auch die derzeitige konservative Regierung im Vereinigten Königreich haben das Tempo und das Ausmaß der Schulreformen gesteigert und das System so in einem nie dagewesenen Ausmaß verschlankt (Hatcher & Jones 2011). Durch Initiativen wie die Akademieprogramme können viele Schulen auf die Dienste ihrer Lokalverwaltung verzichten (wodurch diese mittlere Ebene im Grunde überflüssig gemacht wurde). Auch die Einführung der Freien Schulen hat die Bildungslandschaft weiter verändert (Gunter 2011).

Für SBM bedeuten diese Veränderungen eine gesteigerte Arbeitsbelastung, da Schulen, die sich zu einer Akademie umbilden, Alternativen zu ihrer früheren Lokalverwaltung finden müssen. Zudem wurde die Vorschrift, der zufolge Akademien einen qualifizierten Buchhalter beschäftigen müssen, vor Kurzem gelockert. So entstand eine weitere Möglichkeit für SBM, sich in die schulische Finanzplanung einzubringen, ohne sich zusätzlich als Buchhalter qualifizieren zu müssen. Da Schulen und Bildungseinrichtungen mit Blick auf Finanzierung, Dienstleistungen und Ressourcen in einem wettbewerbsorientierten, unternehmensartigen Umfeld immer eigenverantwortlicher werden, ist somit davon auszugehen, dass SBM künftig eine notwendige Voraussetzung darstellen (DfE 2010). Daher dürfte ihre Rolle im modernen staatlichen Schulsystem Englands generell an Bedeutung gewinnen.

Autor: **Dr. Paul Armstrong, University of Manchester** • Foto: **Fotolia**

## LITERATUR

- Association of School Business Officials International (2012) About ASBO International. Zugriff am 21.08.2012 über: <http://www.asbointl.org/AboutASBO.htm>
- Coulbeck, J. (2006) School business managers: the emergence of a new profession? *Professional Development Today*, 9(3), Seite 14-19.
- Department for Education and Skills (2003) *Raising Standards and Tackling Workload: A National Agreement*. London: DfES.
- Department for Education (2010) *The Schools White Paper 2010: The importance of teaching*. Zugriff am 23.08.2012 über: <http://www.official-documents.gov.uk/>
- Education Update (2012) Pilot group in School Business Management course graduate. March 2012, Edition 12. Zugriff am 21.08.2012 über: [http://www.designinfestation.com/WCEDNEWS/index.php?option=com\\_content&view=article&id=84%3Apilot-group-in-school-business-management-course-graduate&Itemid=2&lang=en](http://www.designinfestation.com/WCEDNEWS/index.php?option=com_content&view=article&id=84%3Apilot-group-in-school-business-management-course-graduate&Itemid=2&lang=en)
- Evetts, J. (1991) The experience of secondary headship selection: continuity and change, *Educational Studies*, 17 (3), Seite 285-94.
- Evetts, J. (1994). *Becoming a Secondary Headteacher*. London: Cassell.
- Gillard, D. (2007) *Education in England: A Brief History*. Zugriff am 13.08.2012 über: <http://www.educationengland.org.uk/history/>
- Gronn, P. (2003) *The New Work of Educational Leaders*, London: Paul Chapman Press.
- Gunter, H.M. & Butt, G. (2005) Challenging modernization: Remodelling the education workforce. *Educational Review*, 57 (2); Seite 131-7.
- Gunter, H. M. (ed.) (2011) *The State and Education Policy: the academies programme*. London: Continuum.
- Hartley, D. (2007) The emergence of distributed leadership in education: why now? *British Journal of Educational Studies*, 55 (2), Seite 202-14.
- Hatcher, R. & Jones, K. (eds.) (2011) *No Country for the Young*. Tufnell Press.
- Hellowell, D. (1991) The Changing Role of the Head in the Primary School in England, *School Organisation*, 11 (3), Seite 321-37.
- HMSO (1988) *Education Reform Act*. London: HMSO.
- Kerry, T. (2001) *Working with support staff: their roles and effective management in schools*. Harlow: Pearson Education.
- Leva i, R. (1998) Local Management of Schools: results after six years. *Journal of Education Policy*, 13, (3), Seite 331-350.
- National College for School Leadership (2001) *First Corporate Plan: Launch year 2001-02*, Nottingham: NCSL
- National College for Leadership of Schools and Children's Services. (2010) *School business management - a first for South Africa*. Zugriff am 01.08.2012 über: <http://www.nationalcollege.org.uk/index/about-us/news/news-item.htm?id=133280>
- Newman, A. (2009) The impact of school bursars (business managers) on the role of the principal in leading and managing the school educationally. *Leadership Fellowship 2007-08, Jim Harkin Award*. New South Wales: NSW Department of Education and Training
- PricewaterhouseCoopers (2001) *Teacher workload study*. London: DfES.
- PricewaterhouseCoopers (2007) *Independent study into school leadership*. London: DfES.
- Smithers, A. & Robinson, P. (2003) *Factors affecting teachers' decisions to leave the profession*. Nottingham: DfES.
- Southworth, G. (2010) *School business management: A quiet revolution*. Nottingham: National College for School Leadership (NCSL).

<sup>1</sup> Vgl. [www.education.vic.gov.au](http://www.education.vic.gov.au)

<sup>2</sup> Vgl. [www.sbmaq.com.au](http://www.sbmaq.com.au)

<sup>3</sup> Vgl. [www.asbointl.org](http://www.asbointl.org)

Starr, K. (2012) *Worth Their Weight in Gold: The Boon of Having a School Business Manager*, *School business affairs*, vol. 78 (6), Seite 29-30.

Weindling, D. (1992) *Marathon Running on a Sand Dune: The Changing Role of the Headteacher in England and Wales*, *Journal of Educational Administration*, 30 (3), Seite 63-76.

Woods, C. (2009) *Remodelling and distributed leadership: The case of the school business manager*. In *Radical reforms: Perspectives on an era of educational change*, ed. C. Chapman and H. M. Gunter, Seite 80-90. London: Routledge

# Verwaltungsleiter – ordnender Transformator unter Kreativen

Der Prellbock zwischen Schule und Politik

*Die Schule erfüllt ihren föderalistischen Bildungsauftrag in einem zunehmend heterogeneren Umfeld von Gesellschaft, Wirtschaft und Politik. Der Erklärungsbedarf steigt gegenüber den veränderten Ansprüchen inner- und ausserhalb der Schule. Schul- und Verwaltungsleiter sind als sich ergänzende Lobbyisten gefordert. Ein Zusammenspannen beider Protagonisten auf Augenhöhe dient letztlich dem Schulerfolg.*

## Aus dem Nähkästchen geplaudert

Dieses bunte Potpourri persönlicher Erkenntnisse liefert Denkanstösse aus meiner Praxiserfahrung als Verwaltungsleiter im Grundschulbereich. Es beruht auf meinen subjektiven Wahrnehmungen und impliziert keinerlei wissenschaftlichen Anspruch. Vielmehr ist dieser Artikel als Einladung zur Reflexion der eigenen Führungstätigkeit zu verstehen.

## 26 Kantone – 4 Landessprachen – 1 Verfassungsartikel – 8 Mio. Meinungen

Die Bildungshoheit liegt bei den Kantonen (vergleichbar mit den deutschen Bundesländern). Letztere verantworten mehr oder weniger rigide gesetzliche Vorgaben. Die Gemeinden und Städte als kommunale Schulträger setzen um und definieren die Rahmenbedingungen, worin sich die einzelnen Schulen profilieren. Mehrheitlich ist das Bildungswesen integriert in die kommunalen Verwaltungen (= Einheitsgemeinde). Der Kanton Zürich kennt zudem das veraltete System mit separaten Körperschaften (= Schulgemeinden). Diese werden mit einem prozentualen Anteil des Steuerertrags aus der Gemeinde finanziert. So oder so geniesst das kostenintensive Schulwesen im Verwaltungsumfeld einen exotischen Ruf. Es erfordert vermehrt Verbündete im engen Führungszirkel der Politik. Dazu bräuchte es manchmal eine Prise mehr Selbstreflexion und Verkaufstalent seitens der Schulführung.

Erst seit zehn Jahren kennt die schweizerische Bundesverfassung (Grundgesetz) einen separaten Bildungsartikel. Damit soll die Zusammenarbeit zwischen Bund und Kanton sowie unter den Kantonen verbessert und gesamtschweizerisch eine hohe Bildungsqualität garantiert werden. Letztendlich zielt der neue Verfassungsartikel auf ein durchlässiges, harmonisiertes Bildungssystem, das der zunehmenden Mobilität der Bevölkerung Rechnung trägt, beispielsweise mit einer Vereinheitlichung des Schuleintrittsalters, Anzahl und Dauer der Schulstufen sowie deren Ziele und Übergänge.

Über der schweizerischen Bildungslandschaft entlädt sich seit einigen Jahren ein regelrechtes Reform-Gewitter. Da werden auf allen Ebenen Projekte initiiert, umgesetzt, torpediert und vernichtet. Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit von Schulprojekten bleiben zu oft auf der Strecke und die Frustration an der Basis wächst. Aktuellstes Beispiel ist die hitzige, medial ausgetragene Diskussion um den Lehrplan

21, welcher für alle Deutschschweizer Kantone ein einheitliches Regelwerk vorsieht. Im Fokus steht der kompetenzorientierte Unterricht (selbstgesteuertes Lernen). Der Widerstand vom politisch rechten bis neuerdings linken Spektrum führt die Bürger in einigen Kantonen zur Abstimmung, wo die Einführung des Lehrplans 21 demokratisch legitimiert oder verworfen werden soll. Kritisiert wird etwa, dass der Lehrplan 21 ein durch die Eidgenössische Erziehungsdirektorenkonferenz behördlich in die Welt gesetztes Dokument sei, nicht kindgerecht sei, einen Kostenschub verursache, praxisfremde, umstrittene und mit ihrer Detailliertheit überbordende Kompetenzen verlange sowie übermässigen politischen Einfluss auf die Unterrichtsgestaltung nehme, verbunden mit der Befürchtung unverhältnismässiger, nationaler Leistungskontrollen.

Diese Harmonisierungsbestrebungen stehen im Spannungsfeld zur hoch gehaltenen Pflege des helvetischen Föderalismus, den sich die Schweiz für viel Geld leistet. Oftmals liegt die Bewahrung der eigenen Pfründe näher als die Betrachtung in einem grösseren Kontext.

## Die Politik: Der lange Weg vom (Besser-) Wissen zum Verstehen

Eine zeitgemässe und moderne Grundschule funktioniert heute anders als die eigene, weit zurückliegende Schulzeit. Die Zeiten ändern sich: zunehmende Heterogenität der Schüler, integrative Schulung, altersdurchmisches Lernen, frühe Sprachförderung sind einige der Herausforderungen heutiger Lehrpersonen. Wünschenswert ist es, wenn politisch legitimierte Entscheidungen mit Umsicht und in Kenntnis der Schullandschaft erfolgen. Es braucht einerseits vermehrt Fachkompetenz und Verständigungsbereitschaft. Andererseits nutzt die Schule ihre Chance zu wenig, „positive Werbung in eigener Sache“ zu machen. Die Schule gehört vermehrt in die öffentliche Wahrnehmung – Imagepflege ist angesagt. Es erfordert mehr Anstrengungen in der direkten Kommunikation mit den verschiedenen Anspruchsgruppen sowie mediale Präsenz mit „good news“. Bestellen Sie das Feld, bevor populistisch-geprägte Heckenschützen ihre Ballone steigen lassen.

Viele besorgte Mitbürger engagieren sich in Schulbehörden oder Bildungskommissionen. Sie übernehmen damit Verantwortung und sind wichtige Reflektoren und Multiplikatoren an der Schulbasis sowie in der Öffentlichkeit. Die Schulen von heute funktionieren – mit pädagogischen Ausprägungen – als kleine bis mittlere Unternehmen



(KMU). Das Bewusstsein und differenzierte Handeln auf strategischer und operativer Ebene erleichtern die Schulentwicklung und den Schulbetrieb. Die Anforderungen an Schul- oder Verwaltungsleiter sind klar formuliert und anspruchsvoll. Ein Anforderungsprofil für Schulbehörden oder Kommissionsmitglieder fehlt oftmals. Dadurch werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung dieser Gremien kaum wertgeschätzt. Es ist wenig förderlich, aussernd über Banalitäten zu debattieren, nur weil die gewichtigen Geschäfte komplex sind. Schul- und Verwaltungsleiter bedürfen verlässlicher Sparring-Partner auf strategischer Ebene sowie gegenseitigem Support auf Betriebsebene.

## Schul- und Verwaltungsleiter gemeinsam unterwegs

Je nach Schulmodell sitzen Schul- und Verwaltungsleiter im gleichen Boot oder zumindest sind sie in der gleichen Flotte unterwegs. Je höher die Anerkennung der spezifischen Fachkompetenz der anderen Profession, desto grösser der Nutzen für die Schule. Ein solches Verständnis wirkt für alle Beteiligten entlastend. Oft liegt der Fokus beim Hierarchiedenken, Standesdünkel und führt unnötigerweise zu Widerstand und Revierverhalten. Ein solches Gebaren ist kaum förderlich für den Schulbetrieb und führt zu Ressourcenverschleiss.

Ich kenne einige Schulleitende der ersten Stunde, die beim Systemwechsel zu Geleiteten Schulen regelrecht verheizt wurden. Zum einen, weil der konfliktbehaftete Veränderungsprozess kaum fachlich und methodisch unterstützt wurde. Zum anderen, weil das System Schule mit viel Kreativität im „working process“ mit unzureichenden Rahmenbedingungen und Supportleistungen entwickelt wurde.

Drei wesentliche Unterschiede zwischen pädagogisch und kaufmännisch geprägter Führung klingen bei mir nach. Pädagogen und Kaufleute kommunizieren anders. Dies zu erkennen ist das eine; eine gemeinsame Kommunikationskultur zu finden und zu pflegen, das andere. Bei aller Betriebsamkeit und „Reformitis“ im Schulbetrieb waren für meine Verwaltungstätigkeit verbindliche, transparente und periodisch aktualisierte, letztlich „gelebte“ Grundlagen eine wichtige Orientierung. Dazu gehören ein kongruentes Führungsverständnis aller Leitungspersonen und ein guter Mix zwischen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Wer Kompetenzen erhält, trägt die Verantwortung – auch in ungünstigen Zeiten. Wenn Fehlverhalten auf Schülerebene sanktioniert wird, sollte das gleiche auch für deren schulische Bezugspersonen, unseren Mitarbeitenden, in adaptierter Weise gelten.

Die Schulleitungsausbildung ist inzwischen in der Schweiz etabliert und anerkannt. Differenzierter gestaltet sich die Situation in Bezug auf spezifische Ausbildungen für Schulverwaltungsleiter. Der Kanton Zürich kennt seit der Jahrhundertwende den Studiengang zur diplomierten Schulverwaltungsleiterin. Angeboten wird dieser in Zusammenarbeit durch die Vereinigung des Personals Zürcherischer Schulverwaltungen sowie dem Schweizerischen Institut für Betriebsökonomie. Weitergehende Informationen zu diesem Studiengang finden sich unter [www.vpz.ch](http://www.vpz.ch). In den Inner-

schweizer Kantonen ist mir keine vergleichbare Führungsausbildung begegnet. Die Rekrutierung von erfahrenen, führungserprobten Schulleiterinnen respektive Schulverwaltungsleitern ist bis heute beschwerlich. Wohl weil den beiden Funktionen mehr Bürde als Würde zugesprochen wird oder positiver formuliert: „Wer viele Feinde hat, hat auch viel Ehre.“ (Sprichwort).

## Vom Selbstbedienungs- zum Ressourcentopf

Die Schule verschlingt viel Geld. Dies ist und bleibt notwendig. An meinem ersten Arbeitstag als Verwaltungsleiter wurde mir ans Herz gelegt, dafür zu sorgen, dass die Finanzmittel die Schülerebene erreicht. Dieser Auftrag begleitete mich zwei Jahrzehnte und prägte mich in vielerlei Hinsicht. Der monetäre Umgang gehört nicht zur Kernkompetenz vieler Lehrpersonen. Ich durfte sehr viele Pädagoginnen und Pädagogen in all den Jahren kennen und schätzen lernen, die oft zu Gunsten einzelner Schüler oder der Klasse den eigenen Geldbeutel zücken. Andere sind dankbar für fachlichen Support und einige wenige strapazieren das System unbewusst oder absichtlich über Gebühr. Ich legte deshalb stets grossen Wert auf grösstmögliche Transparenz gegenüber den Mitarbeitenden, um ihnen damit Gestaltungsräume in der Zusammenarbeit zu eröffnen. Andererseits führten die wenigen Sanktionen zur gewünschten Verhaltensänderung; mahnende Worte allein halfen wenig.

Der finanzielle Handlungsspielraum im Schulwesen ist aufgrund der Kostenstruktur sehr begrenzt. Aus meiner Erfahrung sind maximal 10 bis 15 Prozent der finanziellen Aufwendungen nachhaltig steuerbar. Dazu gehören insbesondere der Sachaufwand (Stichwort: Lehrmittel-Vielfalt) und die Effektivität bei den Weiterbildungskosten. Hier überwiegt oft die Bequemlichkeit gegenüber der Nachhaltigkeit. Gerade die Weiterbildungspolitik vernachlässigt die betriebliche

Optik zu Gunsten der individuellen Bedürfnisse. Weiterbildung ist weder Selbstzweck noch Anerkennungspreis. Ein Praktikum in der weit verzweigten Welt der Wirtschaft stellt einen wertvollen Perspektivenwechsel und eine Horizonsweiterung für verdiente Mitarbeitende oder angehende Führungspersonen dar. Die Wenigen, die ich kenne, schwärmen von den nachhaltigen Erfahrungen aus der Wirtschaftswelt und kehren anschliessend mit neuen Impulsen und zusätzlicher Motivation in den Schulbetrieb zurück.

Der Verteilungskampf für Ressourcen wird zunehmend härter geführt. Dadurch ertönt Kritik gegenüber dem Bildungswesen lauter. Umso wichtiger werden Sensibilisierungsaktivitäten in den Schulen. Rechtfertigungen oder Drohungen schiessen am Ziel vorbei. Gefragt ist

**Schul- und Verwaltungsleiter bedürfen verlässlicher Sparring-Partner auf strategischer Ebene sowie gegenseitigem Support auf Betriebsebene.**





*Gelingensbedingung vertrauensvolle Zusammenarbeit*

vielmehr, weitere Akteure für Schulen zu gewinnen. Die Schulen brauchen wieder ein besseres Image bei der Ressourcenverteilung. Eine Möglichkeit dazu ist die Vernetzung der Langfrist- oder Infrastrukturplanung. Schulraumplanung ist längst Teil der Kommunal- oder Regionalentwicklung. Strategische Schulraumplanung ist grundsätzlich Mittel- und Langfristplanung. „Feuerwehrrübungen“ deuten auf ein Planungs- oder Controllingmanko hin. Zudem verfallen Planer oft dem Irrtum, für die Gegenwart anstatt für die Zukunft Schulinfrastruktur zur Verfügung zu stellen. Der Gesetzgeber seinerseits überlässt dieses Feld zunehmend den Gemeinden. Die gesetzlichen Planungsvorgaben weichen unverbindlichen Richtlinien. Der hiesige Gesetzgeber reduziert parallel dazu die Mitfinanzierung mehr und mehr. Bei der Prognostizierbarkeit künftiger Infrastrukturbedürfnisse seitens der Schule sind verlässliche Prozessbegleiter unabdingbar.

## Ansprüche steigen und wechseln

Die Bedürfnisse von Gewerbe und Wirtschaft im dualen Bildungssystem ändern sich. Ebenso die Interessen der Eltern, wo neue Formen der Partnerschaft, Interkulturalität oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen grösseren Stellenwert einnehmen. Die Schule tut gut daran, diese Anliegen als Trends rechtzeitig zu erkennen und sich danach auszurichten. Es ist für mich schwer verständlich, dass gerade das Zusammenwirken zwischen Berufs-, Bildungswelt und Gesellschaft nicht enger ist.

Beim Verhalten der Eltern stelle ich zunehmend fest, dass sie sich untereinander solidarisieren und gemeinsam ihre Interessen gegenüber den Schulträgern vehement vertreten. Umso zentraler ist es, deren Mitwirkungsrechte und -pflichten präzise zu formulieren. Gerade weil alle Protagonisten „Schule verstehen“- zumeist aber nicht selber in der Verantwortung stehen. Die Gesellschaftskomödie „Frau Müller muss weg“ zeigt augenzwinkernd derartige menschliche Abgründe auf.

## Plädoyer zur vertrauensvollen Zusammenarbeit

Ich habe verstanden, dass Schule letztlich ein Gemeinschaftswerk für die uns anvertrauten Kinder ist. Gemeinschaft braucht Pflege – insbesondere lösungsorientierte Kommunikation und zwar von allen Beteiligten. Ich blicke auf eine persönlich bereichernde, herausforderungsreiche Zeit als Leiter Schulverwaltung zurück.

In der Retrospektive wundere ich mich, wie selten Anstrengungen unternommen wurden, sich mit Führungsscoaching, Supervision sowie Konfliktprävention und Frühintervention auseinander zu setzen. Das Wegschauen oder Kleinreden wurde schliesslich oft zum Bumerang mit fatalen Folgen – weit über finanzielle Konsequenzen hinaus.

Für die Zukunft wünsche ich mir wieder mehr Vertrauen in die Selbstkompetenz der Schulen und deren Verwaltung. Von den Schulträgern wünschte ich mir eine Prise mehr Verkaufstalent, nachhaltige Entwicklung und Transparenz des eigenen Wirkens. Gute Arbeit darf gewürdigt werden, von wem auch immer.

„Wenn man aus Schaden klug wird: Warum dann Bildungspolitik?“ fragt die Berliner Liedermacherin Uta Köbernick in ihrem aktuellen Bühnenprogramm. Und ich frage Sie abschliessend, liebe Leserin, lieber Leser, weshalb lohnt sich (trotzdem) der tatkräftige, tägliche Einsatz im Bildungsbereich?

Autor: **Markus Vanza** • Fotos: **Markus Vanza, Fotolia**



**Markus Vanza** arbeitete zwischen 1996 und 2015 als Leiter Schulverwaltung auf Geschäftsleitungsebene der Schweizer Städte Zug und Uster. Er verfügt über einen kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Hintergrund und Zusatzausbildungen als Mediator SDM-FSM, Supervisor sowie als SFV-Fussballtrainer. Markus Vanza ist Inhaber und Geschäftsführer der vanza – Interims-, Konflikt- & Projektmanagement GmbH mit Sitz in Emmen (Kanton Luzern); website [vanza.ch](http://vanza.ch) und ein Fan der Comedy-Community.

# Schulbau und Renovierungsstau

Neues von der Baustelle

*Wenn man zurückblickt, stellt man fest, dass das Thema Schule im Zusammenhang mit Bau oder Ausstattung in den Medien immer präsent war und ist. Mal sind es neue gesetzliche Bestimmungen, die bauliche Anforderungen verändern, mal ist es die immerwährende Kritik an mangelnder Bauunterhaltung. Das Thema Schultoiletten beschäftigt bereits Generationen. Eine Lösung ist scheinbar nicht in Sicht.*

**E**in Blick in die Geschichte des Schulbaus im heutigen Tempelhof-Schöneberg (Berlin) offenbart, dass es Gleichnisse gibt, die sich immer wiederholen. Nehmen wir als Ausgangspunkt die erstarkende Reichshauptstadt im ausgehenden 19. Jahrhundert. Damals mussten mit der Arrondierung der Baugebiete Schönebergs innerhalb der Berliner Ringbahn, sowie den schnell wachsenden Siedlungsbereichen der späteren Verwaltungsbezirke Schöneberg und Tempelhof zahlreiche Schulbauten in relativ kurzer Zeit errichtet werden. Bis zum Beginn des ersten Weltkrieges 1914 sind so insgesamt 32 Schulbauten entstanden, dies entspricht rund der Hälfte des heutigen Schulgebäudebestandes. Neubau und Erweiterung verzeichnen die Zwischenkriegsjahre. Neben der Wiederherstellung der durch Kriegszerstörungen beschädigten Infrastruktur gab es zahlreiche Schulneubauten in den 50er und 60er Jahren sowie Anfang der Siebziger. Immer wieder lässt sich dabei feststellen, dass kurzfristige Bedarfe abzufangen waren, welche schnelles Handeln forderten. Sie bescherten uns eine Reihe Typenbauten, die zu späterer Zeit noch einiges Kopfzerbrechen verursachten und bis heute beschäftigen.

In den späten achtziger Jahren wurde unser Bezirk (wie andere Kommunen auch) vom veränderten Umgang mit Schadstoffen eingeholt. Hier mussten in der Folgezeit zwei Schul(neu)bauten aus den 70er Jahren vom Netz genommen werden, die später abgerissen wurden. In anderen Schulbauten finden bis heute zahlreiche Sanierungen statt, die auch mit der Beseitigung von Asbest oder anderen Gefahrenstoffen zu tun haben. In einigen aktuellen Fällen ist noch nicht abschließend geklärt, ob Sanierung oder Abriss und Neubau die wirtschaftlichere Lösung ist. Um die Baugeschichte abzurunden: In den letzten dreißig Jahren sind zwei neue Schulen ans Netz gegangen, eine davon als Ersatz einer Geschlossenen. Noch einmal werden wir voraussichtlich vor 2020 ein großes Neubauprojekt im Schulbereich übergeben können.

## Früher war alles besser

Nein, früher war vieles anders. Es ist müßig, Vorgänge von 1908, 1946, 1955 oder 1968 heute bis ins Detail nachzuvollziehen. Widrigkeiten des Alltags gab es immer, und inwieweit die Fehler bewusst oder unbewusst gemacht, von finanziellen Zwängen, unrealistischer Terminvorgabe oder schlichter Unkenntnis geprägt, von der verantwortlichen Baufirma, dem zuständigen Mitarbeiter der Hochbauamtsverwaltung, der Bauaufsicht oder gar den politisch Verantwortlichen zuzurechnen ist, ist 100 oder 50 Jahre nach dem Ereignis müßig. Bei der Analyse heute auftretender Schäden findet sich leider immer wieder Unvorhergesehenes (Bsp. Carl-Sonnenschein-Schule) in Bauakten nicht dokumentiert, was schlicht und ergreifend Baupfusch of-

fenbart. Die Schadensbehebung verlangt der Kommune und damit dem Steuerzahler eine große Summe Geld ab.

## Reformen

Natürlich, Schule ist Leben, Schule lebt. Und damit wird man wohl kaum ein starres Schul-System über Jahrzehnte festschreiben können. Allerdings wurden in der vergangenen Legislaturperiode im Land Berlin Schulstrukturreformen realisiert (Bsp. Ganztagsbetrieb, Gemeinschaftsschule oder Jahrgangsübergreifendes Lernen), die nicht ansatzweise bedachten, ob die Struktur der bestehenden Gebäude den erheblich veränderten Programmanforderungen entsprechen. Folge: Umbaubedarf im Millionen-Euro-Bereich!

Die Forderung nach Barrierefreiheit in öffentlichen Gebäuden führt dazu, dass heute jede Toilettensanierungen eine Veränderung von Raumprofilen und Türquerschnitten nach sich zieht, die eine komplexe Bauplanung und -durchführung erforderlich machen. Kommen dann noch die Anforderungen des Denkmalschutzes dazu, wird der Abstimmungsprozess komplexer und länger und das Projekt kostenintensiver. Und damit kann bei Schultoiletten, die immer eine Strangsanierung darstellen rund eine halbe Million Euro kalkuliert werden.

Barrierefreiheit ist im Übrigen ein gutes Stichwort, weil es auch Unschärfen in der Argumentation offenbart. Alle fordern heute Inklusion und verwechseln oft diesen Begriff mit dem der Barrierefreiheit. Inklusion ist deutlich mehr und ich schaue mir die gegenwärtige Diskussion zur Inklusionsfähigkeit unserer Schulbauten mit Verwunderung an. Würde diese zum Primat unseres Handelns, würde das unseren Sanierungsbedarf an öffentlichen Schulen potenzieren und in die Höhe katapultieren.

Im Übrigen kann sich Tempelhof-Schöneberg glücklich schätzen, mit der Steinwald-Schule in Marienfelde, eine Inklusionsschule im Bestand aufweisen zu können. Diese ist nach vierjähriger Sanierung und Umbau im Jahr 2013 fertiggestellt worden, dafür gab es kein Musterraumprogramm, es war das Ergebnis einer engen Abstimmung zwischen den verantwortlichen Hauptverwaltungen, der bezirklichen Schul- und natürlich der ausführenden Bauverwaltung. Am Ende ist hier ein mustergültiges Beispiel einer Schule entstanden, die nicht nur für Berlin sondern deutschlandweit Vorbildwirkung entfacht. Und nicht nur das, am Ende ist es gelungen, mit dem Architekten Numrich Albrecht Klumpp, in der Architekturfachwelt anerkannt zu werden. Das zeigt im Übrigen, dass Bauen immer auch Kunst ist, dies gilt es zu bewahren!



## Gesetze und Gesetzmäßigkeiten

Viele heute aufgeführte Sanierungsdefizite sind Folge von gesetzlichen Vorgaben, deren Umsetzung im Bestand deutlich mehr Zeit in Anspruch nehmen, als dass die gesetzgeberischen Instanzen es vorausgedacht haben. Bei manchen Vorgaben zu Energieeffizienz, Lärm, Akustik oder Qualität der Innenraumluft muss man sich allerdings oft die Frage der Praktikabilität und Sinnhaftigkeit stellen. Das Nullenergiehaus ist eine schöne politische Forderung die bei der Umsetzung – die sogenannte Sanierung im Bestand – eine völlige Veränderung des Wärme-Luft-Austausch-Prinzips in den Schulgebäuden nach sich zieht. Architekten in früheren Jahrzehnten haben andere Prämissen gesetzt und so passiert es, dass eine Schule aus den 50er Jahren am Ende ihrer Sanierung bei allen Anforderungen des Denkmalschutzes ihre Identität verloren hat. Wollen wir das wirklich? Wir schaffen hier Klimasarkophage und unsere Kinder sollen dort viele Jahre lernen. Eigentlich kein schöner Gedanke. Da waren die Urväter des Schulbaus, die prototypische Beispiele geschaffen haben, deutlich weiter. Derlei Forderungen werden heute weniger von Architekten, Ingenieuren und Baufachleuten formuliert, eher von Klimaschützern oder bspw. Dämmstoffherstellern. Das klingt jetzt provokant, macht aber die Komplexität deutlich. Auf die Kausalitäten einzugehen, würde hier den Rahmen sprengen. In früheren Epochen gab es vielleicht vier, fünf Mitspieler bei Umsetzung einer Baumaßnahme, heute sind es 'zig und damit werden die Maßnahmen nicht nur teurer, die Umsetzung verlangsamt sich. Und damit bin ich beim Ausgangspunkt, ein Gesetz wird verabschiedet und am nächsten Tag ruft ein Elternvertreter an und fragt mich, wann wird das denn nun endlich bei uns umgesetzt. Das funktioniert so nicht.

## Politik, Medien und Öffentlichkeit oder Beteiligung von Dritten und Partizipation

Und damit komme ich zu dem abschließenden Komplex, der mich und meine Verwaltung in der täglichen Arbeit begleitet und permanent auch herausfordert, der Umgang mit Informationen. Ein interessantes Beispiel sind die kürzlich gesperrten Mobilen Unterrichtsräume (MURs) in einem Berliner Bezirk, die zu einem berlinweiten Aufschrei führten.

Nach der ersten Veröffentlichung war nicht ersichtlich, ob der dort auftretende Baumangel nicht auch in anderen aufgestellten Einheiten aufgetreten sein könnte. Bei dieser Gelegenheit fiel auf, dass die zahlreich in den vergangenen Jahrzehnten vom Berliner Senat beschafften Container, in den nun verantwortlichen Bauverwaltungen der Bezirke gar nicht aktenkundig waren und damit eine Recherche nach Hersteller und Aufstellalter schwierig. Mit diesen Informationen und nach Beauftragung eines Bausachverständigen, der die in Frage kommenden Container kontrollierte und Entwarnung gab, konnte ich nach drei Tagen diese für uns frohe Kunde den bereits zahlreich anrufenden Medienvertretern mitteilen. Eine vorherige Veröffentlichung womöglich betroffener MURs hätte in der Schulöffentlichkeit für Verunsicherung und überzogene Reaktionen gesorgt.

Die Medien provozieren die Politik zunehmend zur Kurzatmigkeit, da werden schnelle Lösungen und opportunistisches Handeln gefordert. Wertbeständiges und qualitätsgerechtes Bauen kann nie kurzfristig gelingen und wenn noch alle Anforderungen der Landeshaushaltsordnung berücksichtigt werden und das werden sie, dann gehen vom



*Das aktuelle Standardraumprogramm des Landes Berlin für ein vierzügiges Gymnasium konnte innerhalb der historischen Gebäudekubatur realisiert werden*

Beginn des Vorhabens bis zur ersten konkreten Baumaßnahme rund drei Jahre ins Land. Politik denkt in Wahlperioden, womöglich in Parteitagsabständen, damit wird Solidität in der Ermittlung und Planung ein schwieriges Unterfangen.

## Fazit

Auf Initiative der bauverantwortlichen Ämter in den Berliner Bezirken und im Einvernehmen mit der Senatsbildungsverwaltung sind kürzlich Standards zur Erhebung des Sanierungsbedarfs in den 12 Bezirken vereinheitlicht worden. Hieran ist auch geknüpft, dass eine Vergleichbarkeit darüber stattfindet, was baufachlich notwendig, schulfachlich gefordert und letztlich gesetzlich festgelegt ist.

Zur Umsetzung erfolgreicher Bauprojekte gelten drei Regeln:

1. Definition des späteren Projektziels
2. Festlegung einer Projektaufbaustruktur (diese Voraussetzung erfüllen wir!) und
3. Ein belastbares Projektbudget

50 % der heute zur Verfügung stehenden Bauunterhaltungsmittel für Schulen werden durch Sonderprogramme generiert. Sonderprogramme sind geprägt durch:

- Eruptives Entstehen
- Eng begrenzten Fördermittelzeitraum
- Spezifische Förderziele (Inhaltliche Festlegung) und
- Überdimensionierten Verwaltungsaufwand.

Vor jeder Baumaßnahme muss eine dezidierte Grundlagen- und Bedarfsermittlung stehen, die in Berlin vom Schulträger erstellt, das Fundament für eine Bauaufgabe darstellt. Erst ab hier beginnt die eigentliche Bauplanung. Nicht umgekehrt und nicht parallel! Die Praxis lehrt uns leider anderes, dadurch verzögern sich Bauprojekte und werden alleine durch den massiv erhöhten Personalbedarf entsprechend kostspieliger. Abrupte schulstrukturelle Veränderungen werden Vorort von Lehrern, Eltern und Kindern als „Baumangel“ wahrgenommen. Das ist kein Baumangel, sondern Mangel an vorausschauender Schulplanung.

*Autor: Daniel Krüger, Bezirksstadtrat für Bauwesen, Berlin (Tempelhof-Schöneberg)*

*Fotos: Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg, Abteilung Bauwesen*

# „Jemand hätte mir sagen müssen, dass ich nicht verrückt bin“

Veranstaltung „Schutzkonzepte gegen sexuellen Missbrauch in der Schule“

*Am 4. November 2015 trat der Arbeitsstab des Unabhängigen Beauftragten für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs – kurz UBSKM – erstmals mit einer Podiumsveranstaltung an die Öffentlichkeit.*

Es ging darum, aus verschiedenen Perspektiven über das Thema Missbrauch in der Schule zu informieren und zugleich die Debatte mit den verschiedenen Interessenvertretern zu initiieren. Und der Zuspruch war groß: Über 70 Vertreter unterschiedlicher Institutionen, von Elternverbänden über den Städtetag bis hin zur Presse, wollten sich an der Debatte beteiligen. Das Resultat: Wertvoller, multiperspektivischer Input für die UBSKM-Projektgruppe.

Der Unabhängige Beauftragte für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs, Johannes-Wilhelm Rörig, eröffnete die Veranstaltung. Zwar sei die interne Abkürzung für die Projektgruppe, „SEK“ („Sondereinsatzkommando zur Konzeption und Unterstützung von Schulen“), mittlerweile nicht mehr im Gebrauch; jedoch wird schnell klar, dass der Interventionsanspruch, der mit dem nicht ganz ernst gemeinten Kürzel assoziiert werden kann, sich auch im Ergebnis der Arbeit widerspiegeln soll: Das „Schutzpaket Schule“ wird laut UBSKM bereits im Sommer 2016 fertiggestellt sein und Leitfäden sowie weitere Kommunikationsmittel umfassen, die den 33.000 deutschen Schulen konkrete Präventionskonzepte für die Arbeit vor Ort an die Hand geben. Der Bedarf ist groß, denn noch, so Rörig, gäbe es keine verlässlichen Anhaltspunkte für einen Rückgang sexueller Übergriffe auf Kinder. Angesichts einiger wachüttelnder und aufsehererregender Fälle erscheinen Schulen zudem im Rückblick der Presse und der Öffentlichkeit als Tatorte – eine Stigmatisierung, der es entgegenzuwirken gelte.

Im Kern der nachfolgenden Vormittagsrunde standen zwei Berichte: Einmal praxisorientiert aus Sicht einer Präventionsarbeit leistenden Grundschule, einmal in Form eines wissenschaftlichen Hintergrundbeitrags von Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Lösel (Universität Cambridge).

Eine besondere Praxisherausforderung, so Grundschulleiterin Ursula Reichling, sei es, die Bedeutung von Prävention innerhalb des Kollegiums aufzuzeigen – v.a. vor dem Hintergrund, dass das Thema in den entsprechenden Richtlinien in NRW mittlerweile nicht einmal mehr auftauche. Die konkreten Maßnahmen an ihrer Schule GGS Erlenweg stellen die Stärkung von Kinderrechten sowie ein reibungsloses Beschwerdemanagement mit zahlreichen Kontaktpunkten für die Schülerinnen und Schüler in den Mittelpunkt, wie etwa spezielle Kindersprechzeiten bei der Fachberatungsstelle und bei den Schulsozialarbeiterinnen.

Kinderrechte finden ihren Ausdruck in partizipativen Angeboten ebenso wie in kleinen Illustrationen, die Regeln zum grenzachtenden Umgang ins Bild setzen: „Dein Körper gehört dir“, ist eine der zentralen Formeln, mit denen die SuS zum selbstbestimmten Handeln angehalten werden. Entwickelt wurden diese Konzepte in Zusammenarbeit mit dem Zartbitter e.V.

In seinem wissenschaftlichen Vortrag fasste Prof. Lösel das Thema breiter auf und sprach über Bullying als Gewaltform, die auch sexuelle Übergriffe beinhalten kann. In einer quantitativen Analyse zeigte er auf, dass schulbezogene Programme zur Prävention im All-

gemeinen eine hohe Wirksamkeit aufweisen, mehr als beispielsweise familienbezogene Konzepte.

Flankierend dazu berichtete Prof. Dr. Sandra Glammeier am Nachmittag über die Erkenntnisse, die sie und ihr Team im Rahmen von Lehrerbefragungen gewonnen haben. Dabei ließ sich feststellen, dass die Unterschiede zwischen den verschiedenen Schulformen enorm sind. Insbesondere weiterführende Schulen setzten sich kaum mit dem Thema auseinander. Auch die mangelnde Integration von Präventionsinhalten in die Ausbildungsgänge (z.B. im Studium oder am Studienseminar) trage zur Unwissenheit bei, die wiederum Unsicherheit bedinge.

Prof. Glammeiers Einsichten bestätigend, lieferte Prof. Dr. Ullrich Bauer im Anschluss praxisnahen Input. Sein Präventionsprogramm IGEL setzt auf niedrigschwellige Wissensvermittlung an Lehrkräfte wie auch an Schülerinnen und Schüler. Im Fokus steht das Aufzeigen fester Grenzen, die nicht auf das Empfinden des Kindes rekurrieren, da die Anbahnung sexueller Übergriffe, so Bauer, häufig auf Verwischung der Gefühlseinschätzungen „angenehm“/ „unangenehm“ beruhen. Vor diesem Hintergrund äußerte sich der Forscher auch kritisch gegenüber dem an der GGS Erlenweg praktizierten Modell der Stärkung von Kinderrechten: Die Ermächtigung der Kinder bringe u.U. ein trügerisches Sicherheitsgefühl mit sich.

## EMOTIONALE UND GEWINNBRINGENDE DISKUSSIONEN

In der Diskussion wurde betont, was zuvor eher am Rande anklang: Die Problematik der Implementierung und der Schnittstellen von Präventionsarbeit. Dazu gehörten etwa Nachfragen zur Zusammenarbeit mit den Schulträgern und etwaigen zugrunde liegenden Konzepten ebenso wie die Frage der Finanzierung vor Ort. Auch die Elternarbeit wurde in den Fokus der Diskussion gestellt, ebenso wie die wichtige Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern und Hilfsangeboten. So wertvoll diese Hinweise waren, musste die Projektgruppe doch häufig vertrösten: Bislang, so Gudrun Wolters-Vogeler, die den Vormittag moderierte, gäbe es keine besonderen Konzepte für die Vielfalt an Kulturen und Traumata, mit denen sich Schule konfrontiert sieht. Auch sei die Finanzierung vor Ort Länder- und Schulträgersache; der Arbeitsstab des UBSKM könne lediglich politische Forderungen aufstellen und mit Nachdruck auf deren Umsetzung hinarbeiten.

Eine besondere Ergänzung bildeten die Statements des Betroffenenrats in Person von Renate Bühn und Tamara Luding, die den abstrakten Blick auf das Thema durch eine konkrete und emotionale Perspektive ersetzten, indem sie für das Brechen des Redetabus plädierten: „Jemand hätte mir sagen müssen, dass ich nicht verrückt bin“ – diese Aussage sollte als Leitspruch die Präventions- und Aufarbeitungspraxis an Schulen prägen

Autor: **Michael Smosarski**

# Internationales Schulleitungssymposium 2015

„Bildungsqualität und Bildungsgerechtigkeit“

*Vom 2. bis 4. September 2015 fanden an der PH Zug das Bildungssymposium Schweiz und das Internationale Schulleitungssymposium zum Thema „Bildungsqualität und Bildungsgerechtigkeit“ statt. Die Fachtagung zeigte Möglichkeiten auf, wie die Qualität pädagogischer Arbeit weiterentwickelt werden kann. Die über 750 Tagungsteilnehmenden (Expertinnen und Experten aus Praxis, Verwaltung, Politik und Wissenschaft) aus rund 50 Ländern diskutierten darüber, wie Schulen mit Vielfalt umgehen können bzw. wie es gelingen kann, allen Schülerinnen und Schülern mit ihren unterschiedlichen Lernvoraussetzungen, Bedürfnissen und Bedarfen gerecht zu werden.*

Das Symposium wurde veranstaltet durch das Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie IBB der Pädagogischen Hochschule Zug, unter der Leitung von Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, in Zusammenarbeit mit verschiedenen Kooperationspartnern, darunter die Schulleitungsvereinigungen der Schweiz und Deutschlands und der Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz sowie Hochschulen, Bildungseinrichtungen, Behörden und nationale und internationale Vereinigungen und Verbände. Das Internationale Schulleitungssymposium findet seit 2009 an der PH Zug in einem zweijährigen Turnus statt, seit 2013 in Kombination mit dem Bildungssymposium Schweiz.

Das Programm war organisiert in ein Plenums- und ein Parallelprogramm und wurde von insgesamt rund 200 Referierenden gestaltet. Verschiedene Referentinnen und Referenten, allesamt ausgewiesene Expertinnen und Experten aus Bildungswissenschaft, Bildungsverwaltung/-aufsicht und Bildungspraxis, sprachen im Plenumsprogramm (Mittwoch und Freitag) zum Tagungsthema. Im Parallelprogramm (Donnerstag) gab es die Möglichkeit, sich in einen von 14 deutsch- und 6 englischsprachigen Themensträngen ganztägig über vier 90-minütige Sessions zu vertiefen oder zwischen den Themensträngen zu wechseln. Über die rund 150 Fachvorträge und Workshops hinaus wurden auch verschiedene Sonderformate und Spezialveranstaltungen angeboten. Als Vorkonferenz fand (Dienstag und Mittwoch) das „International Seminar“ insbesondere für internationale Gäste statt. Zentrale Fragen von Schule und Schulleitung in den jeweiligen Ländern wurden diskutiert. Neben der Vorstellung der Schweizer Schulsysteme haben die Teilnehmenden auch Schulen im Kanton Zug besucht.

## Hochkarätige Referierende im Plenumsprogramm

Nach einer kurzen thematischen Hinführung zum Thema der Konferenz durch Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber referierte Prof. Dr. Marlis Buchmann, Universität Zürich, über gesellschaftliche Herausforderungen im Zusammenhang mit Bildungsungleichheit und Bildungsungerechtigkeit. Dabei zeigte sie eindrucksvoll verschiedene Problemzonen und Verbesserungsideen hinsichtlich der Chancen für den Bildungserwerb und die Integration junger Menschen

auf, wie beispielsweise Möglichkeiten im Umgang mit sogenannten „Bildungsverlierern“.

Prof. Dr. Hans-Günter Rolff, TU Dortmund, ging in seinem Vortrag den Begriffen Chancengleichheit und Chancengerechtigkeit auf den Grund. Er ging insbesondere der Frage nach, ob sich Chancengleichheit und Chancengerechtigkeit ergänzen oder gar widersprechen. Neben einer historischen Aufarbeitung der Begriffe zog er dazu auch aktuelle Empirie heran.

Die erste internationale Perspektive des Tages brachten Adrian Piccoli und Dr. Michele Bruniges vom Bildungsministerium von New South Wales, Australien, ein. In ihrem Vortrag „Staatliche Reformen zur Verbesserung der Chancengleichheit“ legten sie anschaulich eine Reihe von Maßnahmen dar, mit denen New South Wales die Bildungschancen aller seiner mehr als 760.000 Schülerinnen und Schüler passgerecht zu fördern gedenkt. Neben Dezentralisierungsmaßnahmen wurde ein neues Modell der Budgetzuweisung auf Grundlage der Bedürfnisse vor Ort verabschiedet sowie Fortbildungsangebote für Lehrkräfte für jede Phase ihrer beruflichen Laufbahn entwickelt. Zudem werden gezielt regionale Programme lanciert, bei denen Schulen und Gemeinden zusammenarbeiten, um die Bildungschancen in benachteiligten Regionen zu verbessern.

Beatrice Pont, SciencePo, Frankreich, erweiterte diese internationale Perspektive und referierte über Chancengleichheit, Qualität und Schulleitungen in den OECD-Ländern. Dabei stützte sie sich auf große OECD-Studien wie PISA oder TALIS, um darzustellen, warum Investitionen in Chancengleichheit nicht nur eine soziale Notwendigkeit, sondern auch eine wirtschaftlich sinnvolle Unternehmung sind.

Ausgehend von der Schule als zentralem Ort für gesellschaftliche Veränderungen stellte anschliessend Prof. Dr. Mats Ekholm, Karlstad Universität, anhand von Längsschnittstudien verschiedene Versuche aus Schweden vor, die Schülerbeteiligung zu fördern und auf diesem Wege auch die Chancengerechtigkeit zu verbessern.

Für die Förderung von Bildungsgerechtigkeit sind die Schulen von zentraler Bedeutung. Der Führung von Schulen kommt daher eine wichtige Aufgabe zu. In ihrem Vortrag ging Prof. Dr. Helen Gunter, University of Manchester, auf eben jene Führungsrolle ein und zeigte einen Weg auf, die Leitung schulischer Einrichtung neu zu denken, nämlich als intellektuelle Arbeit.





Prof. Dr. Stephan Huber im Auditorium  
des Schulleitungssymposiums 2015

Ebenfalls aus der Führungsperspektive näherte sich Prof. Dr. Karen Seashore, University of Minnesota, dem Thema Bildungsgerechtigkeit. Sie skizzierte die Eckpfeiler eines sorgsam, inklusiven Führungsstils und zeigte, basierend auf Daten einer großen US-amerikanischen Studie, welche positive Effekte ein solcher Führungsstil auf Kinder und Jugendliche haben kann.

Nach diesen geschärften Blicken auf die Schule und Schulleitung am Mittwoch eröffnete Prof. Dr. R. Saravanabhavan, Howard University Washington, am Freitag den letzten Symposiumstag mit einem Vortrag über die globale Initiative „Bildung für alle“, die es sich zum Ziel gesetzt hat, universelle Standards zu implementieren, um den Lernbedürfnissen aller Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen gerecht zu werden. R. Saravanabhavan zeigte eindrucksvolle Erfolge, Misserfolge und noch offene Punkte der Initiative auf.

Im Anschluss daran richtete sich der Blick auf die Unterrichtsqualität an Schulen. Prof. Dr. Andreas Helmke und Dr. Tuyet Helmke, Universität Koblenz-Landau, stellten das Werkzeug EMU (Evidenzbasierte Methoden der Unterrichtsdiagnostik und -entwicklung) vor, welches der Förderung des Austausches über Unterrichtsprozesse sowie einer Kultur des Schülerfeedbacks dient. Somit hilft es, die Qualität des Unterrichts sowie der innerschulischen Kooperation zu stärken.

Prof. Dr. Walther Christoph Zimmerli, Humboldt-Universität Berlin, diskutierte mit Blick auf die aktuelle Situation an Schweizer Schulen die Leitidee von Bildungsgerechtigkeit vor dem Hintergrund des Widerspruchs zwischen dem Wunsch nach höchstmöglicher Qualität und höchstmöglicher Zugänglichkeit und Durchlässigkeit eines Bildungssystems. Dabei zeigte er Wege auf, diesen Widerspruch zu überwinden.

Den letzten Hauptvortrag bestritt Prof. Dr. Wolfgang Böttcher, Universität Münster. Quasi als Zusammenschau und kritische Re-

flexion am Ende eines sehr erfolgreichen und Impuls gebenden Symposiums analysierte er die Idee einer „gerechten Gesellschaft“ sowie die damit verknüpften notwendigen Strategien und Maßnahmen des Bildungssystems. Damit verbunden war die Frage nach dem idealen Verhältnis zwischen sozialer Gerechtigkeit und Allgemeinbildung. Prof. Böttcher machte deutlich, wie diese grundsätzlichen Fragestellungen Auswirkungen bis ins Klassenzimmer hinein haben.

## Fazit: Inspirierendes Lernen am Unterschied

Das Bildungssymposium Schweiz und das Internationale Schulleitungssymposium zeichnen sich sowohl auf Seite der Referierenden als auch auf Seite der Teilnehmenden durch eine sehr heterogene Teilnehmerschaft aus. Trotz der unterschiedlichen Bedürfnisse – oder vielleicht sogar deswegen – passte das auch beim Internationalen Schulleitungssymposium 2015 wieder wunderbar zusammen. Expertinnen und Experten aus den unterschiedlichsten Bereichen fanden hier ihre Peers. Alle konnten wählen: Mit wem will ich sprechen, wer ist für mich interessant? Das konnte der Leiter des Amtes aus dem Nachbarkanton sein. Oder: Die Schulleiterin aus dem Wallis traf einen Schulleiter aus Australien. Das war sehr spannend. Die große Zahl von Gesprächsanlässen und ein Ambiente, in dem man sich leicht und gerne unterhält, ließen vielfältige Kontakte zu, die auch über das Symposium hinaus intensiv gepflegt werden. Dieses Lernen am Unterschied ist immer wieder sehr anregend.

Auch für das kommende Symposium, das vom 6. bis 8. September 2017 wiederum an der PH Zug stattfinden wird, soll an diese Tradition angeknüpft werden. In Kürze wird die Programmplanung mit allen Partnern aufgenommen. Eine wichtige Rolle werden dabei vier zentrale Themen spielen, die Schulleitungen in den nächsten Jahren beschäftigen werden: Die Professionalisierung von Schulleitungen, die erstens im Personal- und zweitens im Qualitätsmanagement zu weiteren Veränderungen führen wird. Diese Prozesse werden für eine gute Schule noch wichtiger werden. Daraus folgt, dass auch Ressourcen zur Verfügung stehen müssen, damit Schulleitungen hier bestmögliche Arbeit leisten können. Darüber hinaus sind, drittens, der Umgang mit Heterogenität und das Konzept der Inklusion zukunftsweisend: Führt man sich die aktuellen Migrationsbewegungen in Europa vor Augen, wird deutlich, dass die Schule nicht darum herumkommt, sich dieser Herausforderung zu stellen und im Grundsatz auf Heterogenität als Normalfall zu setzen. Ein weiteres wichtiges Thema ist schließlich, viertens, der Umgang mit Belastung und Fragen zur Gesundheit.

Text: Prof. Dr. Stephan Huber, Ursula Klein • Foto: PH Zug

### Mehr Informationen:

[www.Bildungssymposium.net](http://www.Bildungssymposium.net) und [www.Schulleitungssymposium.net](http://www.Schulleitungssymposium.net)

# Die bildungspolitische Verfälschung der Inklusion

... und ihre verdeckten Folgen

*Inklusion nach dem menschenrechtlichen Verständnis der UN-BRK erfordert, sich von einem an Leistungshomogenität orientierten Schulsystem zu verschiedenen, das mittels seiner selektiven, hierarchischen Strukturen aus Differenz soziale Ungleichheit herstellt und sozialen Ausschluss befördert.*

Die Bildungspolitik verweigert sich dieser Verpflichtung zum strukturellen Umbau des Systems. Sie verfälscht stattdessen Inklusion zu einem Recht für Eltern von Kindern mit Behinderungen, innerhalb des bestehenden selektiven Schulsystems zu entscheiden, ob der sonderpädagogische Unterstützungsbedarf ihrer Kinder in Sonderschulen oder in allgemeinen Schulen erfüllt werden soll. Was sind die Folgen einer solchen Politik, die von der öffentlichen Ressourcendebatte über Inklusion überlagert und verdeckt werden?

## ERHALT DER „ARMENSCHULEN“

Mit dem Wahlrecht der Eltern von Kindern mit sonderpädagogischem Unterstützungsbedarf bleiben auch die Sonderschulen für Lernen, Emotionale und soziale Entwicklung sowie Sprache bis auf weiteres erhalten.

Dabei ist längst empirisch belegt, dass es sich bei den Schülerinnen und Schülern dieser Sonderschularten nicht um Kinder mit Behinderungen handelt, sondern um sozial benachteiligte Kinder in Armutslagen, die durch die Separierung in Sonderschulen zusätzlich benachteiligt werden. Die Hauptursache für ihre schlechten Lernergebnisse und Bildungsabschlüsse ist angelegt in der kognitiven und sozialen Anrengungsarmut ihrer Lerngruppen.

Klemm und Preuss-Lausitz fordern daher in ihrem Gutachten für die inklusive Schulentwicklung in NRW ganz konsequent „das generelle Auslaufen der Förderschulen mit den Förderschwerpunkten Lernen, Emotionale und soziale Entwicklung und Sprache, um die schulische Absonderung von Armutskindern zu vermeiden, die sich zudem sowohl kognitiv als auch für die Persönlichkeitsentwicklung negativ auswirkt“.

## ABSONDERUNG DES GYMNASIUMS

Inklusion wird nicht als bildungspolitischer Auftrag wahrgenommen, einen Prozess der Konvergenz zwischen den gegliederten Schulformen einerseits und den integrierten Schulformen andererseits einzuleiten. Es ist vielmehr politischer Wille, das Gymnasium von der Inklusionsverpflichtung für bestimmte Kinder auszunehmen bzw. zuzulassen, dass es sich nur marginal daran beteiligt.

Die Bildungspolitik zeigt besonderes Verständnis dafür, dem Gymnasium die Aufnahme von Kindern mit „Lernbehinderung“ aus den unteren sozialen Schichten zu „ersparen“. Schließlich kennt die Politik die Motive der Eltern bei der Schulwahl des Gymnasiums nur allzu gut. Soziale Segregation ist für viele Gymnasialeltern ein erwünschter Effekt der frühen Verteilung auf institutionell getrennte Bildungsgänge.

Indem das Gymnasium diese Sonderrolle spielen darf, wird soziale Segregation institutionell und gesellschaftlich vertieft. Dass einzelne Gymnasien sich der Aufgabe des gemeinsamen Lernens freiwillig und gerne stellen, ändert nichts an dieser Tatsache.

## „SONDERPÄDAGOGISIERUNG“ DER ALLGEMEINEN SCHULEN

Die UNESCO sieht die Gefahr, dass mit der Übernahme sonderpädagogischer Praktiken und Konzeptionen in den allgemeinen Schulen neue subtile Formen der Segregation Einzug halten. Sie mahnt daher an, die allgemeine Schule zu einer Schule für alle Kinder zu entwickeln und nicht die Sonderschule in der allgemeinen Schule zu reorganisieren.

Die Bildungspolitik hat mit ihrer Verfälschung des Inklusionsauftrags Inklusion jedoch zur Sache der Sonderpädagogik gemacht. Damit hat sie einer kritiklosen Übernahme sonderpädagogischer Kulturen, Praxen und Strukturen die Tür zu den allgemeinen Schulen geöffnet. Die sonderpädagogische Diagnostik trägt maßgeblich Verantwortung dafür, dass der Anteil der Kinder mit sonderpädagogischem Unterstützungsbedarf in den allgemeinen Schulen in allen Bundesländern einen wahren Boom erlebt, während die Separationsquoten der Schülerinnen und Schüler in den Sonderschulen dennoch stabil bleiben.

Nach dem Willen der Politik bestimmt die sonderpädagogische Wissenschaft derzeit ganz selbstverständlich die Aus- und Fortbildungskonzepte für die inklusive Unterrichts- und Schulentwicklung. Sie setzt den Ausbau von Sonderpädagogik an den Universitäten durch und sorgt für den Erhalt eines eigenständigen Studiengangs Sonderpädagogik für alle sonderpädagogischen Fachrichtungen ebenso wie für den Erhalt des Sonderschulsystems und der „Armenschulen“.

## Fazit

Für Lehrerverbände droht die Inklusion in unseren Schulen an der Ressourcenfrage zu scheitern. Auch wenn unbestritten die personelle und sächliche Ausstattung der Schulen für Inklusion unzureichend ist, das Scheitern der Inklusion entscheidet sich an der Frage, ob die Bildungspolitik weiterhin an der Verfälschung des menschenrechtsbasierten Inklusionsbegriffs festhält und damit die Entwicklung einer inklusiven Pädagogik und einer inklusiven Schule in einem inklusiven Schulsystem verhindert.

Inklusive Pädagogik ist begründet in einem menschenrechtlich fundierten Heterogenitätsverständnis, das auf dem grundlegenden Prinzip der gleichberechtigten und selbstbestimmten Teilhabe und Zugehörigkeit beruht. Insofern stellt das selektive Schulsystem eine erhebliche Barriere für Inklusion dar, die überwunden werden muss. Mit der „Sonderpädagogisierung“ der allgemeinen Schule wird das nicht gelingen. Die „Sonderpädagogisierung“ selbst muss als Barriere identifiziert werden, damit Inklusion überhaupt eine Entwicklungschance in den allgemeinen Schulen bekommt.

Autorin: **Dr. Brigitte Schumann**

Quelle:  
www.bildungsklick.de

# Startschuss für PISA 2018 am DIPF

Neuaufgabe der Bildungsstudie

*Das DIPF übernimmt erneut die Entwicklung und Auswertung der international eingesetzten Fragebögen zu den Bedingungen, unter denen Jugendliche lernen.*



**Startschuss:** Die Entwicklung von PISA 2018 hat begonnen

Die internationale OECD-Schulleistungsstudie PISA testet nicht nur 15-jährige Schülerinnen und Schüler in den drei Kompetenzbereichen Lesen, Mathematik und Naturwissenschaften. Sie erfasst auch die Bedingungen, unter denen die Jugendlichen lernen – die sogenannten Kontextfaktoren. Dazu zählen unter anderem Informationen zum sozialen Hintergrund der Schulkinder, zum Schulklima und zur Unterrichtsgestaltung sowie zu den Einstellungen und Interessen der Jugendlichen. Diese weiteren Informationen ermöglichen einen differenzierteren Blick auf die Kompetenzentwicklung der 15-Jährigen. Die Aufgabe, die in allen PISA-Teilnehmerstaaten eingesetzten Fragebögen zu diesen Kontextfaktoren zu entwickeln und auszuwerten, fällt bei PISA 2018 erneut in den Aufgabenbereich des Deutschen Instituts für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF). Die Arbeiten hierfür haben jetzt begonnen.

Das DIPF hatte sich in der entsprechenden Ausschreibung der OECD durchgesetzt. Der erfolgreiche Antrag sieht eine Arbeitsteilung mit dem gemeinnützigen US-Unternehmen „Educational Testing Service“ (ETS) vor. ETS entwickelt die Kompetenztests, während sich das DIPF auf die Kontextfaktoren konzentriert. Die beiden Institutionen orientieren sich dabei an den Vorgaben durch die Rahmenkonzeption für PISA 2018. Diese Konzeption wurde jetzt fertiggestellt, so dass die Entwicklung der Erhebungsinstrumente starten konnte. Nach Naturwissenschaften 2015 liegt der inhaltliche Schwerpunkt dieses Mal auf der Lesekompetenz. Als neuer Themenbereich ist geplant, die Voraussetzungen und Kompetenzen der Jugendlichen zum Leben und Lernen in internationalen Zusammenhängen zu erfassen.

Die Entwicklungsarbeiten sollen bis Frühjahr 2016 fertiggestellt sein. In Zusammenarbeit mit den nationalen Studien-Verantwortlichen werden die Fragebögen dann bis Ende 2016 in die jeweiligen Landessprachen übersetzt. Sie richten sich an die Schülerinnen und Schüler, an die Lehrkräfte, die Schulleitungen und die Eltern. Für 2017 ist dann die Erprobung und Verbesserung der Instrumente geplant, bevor 2018 die Hauptstudie beginnt. Die Ergebnisse werden 2019 veröffentlicht.

Das DIPF übernimmt seit vielen Jahren immer wieder zentrale Aufgaben der PISA-Studie. So leitete das Institut unter anderem 2009 die nationale Projektkoordination und war bereits bei PISA 2015 für die Entwicklung und Auswertung der internationalen Fragebögen zu den Kontextfaktoren zuständig. 2015 verantwortete das Institut zudem die Rahmenkonzeption. Die Veröffentlichung der Ergebnisse von PISA 2015 ist für Ende 2016 geplant.

Mehr Informationen zu den verschiedenen Tätigkeiten des DIPF im PISA-Kontext sowie zu der Studie insgesamt bietet ein umfangreiches Online-Angebot des Instituts: <http://pisa.dipf.de>

Text: **DIPF** • Foto: **Fotolia**

## Über das DIPF

Das Deutsche Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF) trägt durch empirische Bildungsforschung, digitale Infrastruktur und gezielten Wissenstransfer dazu bei, aktuelle und zukünftige Herausforderungen im Bildungswesen zu bewältigen. Seine Studien befassen sich mit Bildungsverläufen, Bildungseinrichtungen und der Professionalisierung pädagogischen Fachpersonals. Ihre Befunde unterstützen Politik und Verwaltung sowie Schulen und Einrichtungen der frühen Bildung. Das DIPF betreibt und entwickelt wissenschaftliche Infrastrukturen und ermöglicht so den Zugang zu aufbereiteten und dokumentierten Bildungsinformationen, Fachpublikationen und Forschungsdaten. Das Institut ist Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft.



# Zum Einfluss der Schulleitung auf Schülerleistungen

Neue Studienergebnisse

*Der Einfluss der Schulleitungen auf Schülerleistungen war lange ein umstrittenes Thema in der Schulforschung. Holländische Bildungsforscher im Umkreis von Jaap Scheerens hielten ihn für so gering, dass er nach Ihren Analysen gar nicht vorhanden war (Korrelationskoeffizient von  $r = 0.01$ ). US-amerikanische Forscher um Robert Marzano kamen dagegen zu dem Schluss: „Ein hocheffektiver Schulleiter kann einen dramatischen Einfluss auf die Schülerleistungen insgesamt ausüben“ (Marzano et al. 2005, S. 41); der von ihnen berechnete Korrelationskoeffizient betrug  $r = 0.25$ .*

Die auffällige Diskrepanz der Ergebnisse mag daran liegen, dass der Einfluss der Schulleitung durch das Aufkommen von Schulentwicklung in den letzten Jahren größer geworden ist, ist aber eher dadurch zu erklären, dass neuere Untersuchungen nicht wie noch Scheerens von einem direkten Einfluss der Schulleitungen ausgehen (es sind ja die Lehrkräfte und nicht die Schulleitungen, die das Gros des Unterrichts bewerkstelligen), sondern von einem indirekten, vermittelten Einfluss, wie eine neuere Untersuchung von Leithwood und Louis eindrucksvoll belegt.

Kenneth Leithwood und Karen S. Louis haben die Einwirkung der Schulleitung in aufwändiger und differenzierter Weise erforscht. Sie haben eine fünf Jahre dauernde Studie geleitet. Sie führten Erhebungen in 43 Schuldistrikten der USA durch, in neun Staaten und in 180 Elementar- und Sekundarschulen. Sie identifizierten die Vermittlungswege, die in unterschiedlicher Weise mit Schülerlernen „verlinkt“ sind, und sie untersuchten die (indirekte) Wirkung von Leitungshandeln (wohl erstmalig) auf allen relevanten Ebenen, also auf der Klassen-, der Schul-, der Schulbezirks- und der Gemeindeebene. Ihr umfassender und ganzheitlicher Ansatz liefert ein balanciertes Verständnis davon, wie einerseits die Führungspersonen und andererseits die Strukturen, innerhalb derer Führungskräfte agieren, deren Handeln prägen und Einfluss auf die Leistungen der Schülerinnen und Schüler nehmen. Die wichtigsten Ergebnisse sollen im Folgenden wiedergegeben werden.

Sie beziehen sich zuerst auf „collective leadership“, was ich mit kooperativer Führung übersetze:

- Schulleitungen haben die stärkste Einwirkung auf Verbesserung der Schülerleistungen durch ihren Einfluss auf die Motivation der Lehrkräfte und die Gestaltung derer Arbeitsplätze
- Kooperative Führung hat einen stärkeren Einfluss auf Schülerleistungen als „individualisierte“ Führung
- Besser abschneidende Schulen gewähren den Lehrerteams, Eltern und Schülern mehr Gestaltungs-Einfluss als schwach abschneidende Schulen.
- Schul- und Behördenleiter haben in allen Schulen den stärksten Einfluss auf Entscheidungen und –das ist ein besonders interessantes Ergebnis– sie verlieren nicht an Einfluss, wenn andere Akteure in der Schule an Einfluss dazugewinnen.

Es folgen Ergebnisse zum Bereich „unterrichtsbezogener Führung“:

- Führungshandeln, das sich explizit auf Verbesserung des Unterrichts bezieht, hat signifikanten (d.h. statistisch gesicherten) und

direkten Einfluss auf die Arbeitsbeziehungen der Lehrkräfte und indirekten Einfluss auf die Schülerleistungen

- Wenn Schulleitung und Lehrpersonen gemeinsam zu führen versuchen, sind die Arbeitsbeziehungen besser und die Schülerleistungen höher
- Positiver Einfluss des Führungshandelns auf Schülerleistungen geschieht hauptsächlich, wenn Schulleitungen Professionelle Lerngemeinschaften initiieren und stärken. Professionelle Lerngemeinschaften sind gemäß Leithwood/Louis spezielle Lernumgebungen, in denen Lehrkräfte zusammen arbeiten, um ihre Praxis zu besprechen und zu verbessern und zwar dezidiert auf die Verbesserung von Schülerlernen gerichtet.

Als nächstes berichten Leithwood/Louis Ergebnisse zum Bereich „verteilte Führung“ (distributed leadership):

- Obwohl es etliche Quellen für Führung in Schulen gibt, bleiben Schulleiterin und Schulleiter die zentrale Quelle
- Schulleiterinnen und Schulleiter bestimmen das Führungsarrangement, d.h. die Verteilung von Führungsverantwortung; das Führungsarrangement hängt ab vom jeweiligen Fokus der Verbesserungsaktivitäten
- Führungsverantwortung für schulinterne Entwicklung des Personals und Unterrichtsentwicklung verlangt nach mehr Einbezug der Betroffenen und einer größeren Varietät von Rollen als bisher
- Die Verteilung von Führungsaufgaben und –rollen variiert innerhalb von Schulen und auch zwischen Schulen, weil sie von Zielen, Expertise und Ressourcen abhängt.

Leithwood/Louis erinnern daran, dass eine Menge an Praktiken zum Repertoire von Führungshandeln gehören; diese verdichten sie zu vier Kern-Komponenten, nämlich

- Die Richtung zu bestimmen (zusammen mit anderen Akteuren)
- Personen dabei zu unterstützen, sich weiter zu entwickeln
- Die Organisation ihrer Schule zu gestalten bzw. umzugestalten
- Und vor allem: Den Unterricht zu verbessern, auch durch Entwicklung eines konsistenten Gesamtkonzepts.

Die Autoren kommen schließlich zu dem Ergebnis, dass die Einwirkung von Schulleitungen auf die Schülerleistungen indirekt, aber erheblich ist, und dass sich dabei das Führungsverständnis wandelt: Vom heroischen Führer zur kontextuellen Führerschaft (S. 228).

Autor: **Prof. em. Dr. Hans-Günter Rolff**

## Literaturhinweise:

Leithwood, K./Louis, S.K.: *Linking Leadership to Student Learning*. San Francisco (Wiley) 2012  
 Marzano, R./Waters, T./McNulty, B.: *School leadership that works*. Alexandria, VA (ASCD) 2005  
 Scheerens, J./ Bosker, R.: *The Foundations of Educational Effectiveness*. London (Pergamon) 1997

# Wohnwagen-Willi und die Auslegung

Zur Interpretation unbestimmter Rechtsbegriffe

*Bei der Lektüre von rechtlichen Texten stolpert man leider häufig über unklare Begriffe, die man auslegen muss. Wie geht man dabei vor?*

**D**a Sie sich in den Weihnachtsferien (hoffentlich) ein wenig erholen konnten, folgt nun ein Einschub, der Sie mit einer juristischen Grundtechnik vertraut macht. Es geht um die Auslegung von unbestimmten Rechtsbegriffen. Denn leider ist es so, dass viele Begriffe, wenn man nur lange genug darüber nachdenkt, gar nicht so klar sind, wie man immer meint. Im besten Fall haben Sie als Schulleitung einen Kommentar Ihres Schulgesetzes zur Hand, in dem die wichtigsten Begriffe geklärt bzw. ausgelegt werden. Manchmal jedoch wird man nicht fündig. Für diesen Fall ist es sinnvoll zu wissen, wie eine fachgerechte Auslegung funktioniert. An einem Beispiel möchte ich Ihnen zeigen, wie Sie so etwas machen können. Dazu begeben wir uns in eine Universitätsstadt, und zwar zu Wohnwagen-Willi.

Aufgrund akuten Wohnungsmangels lebt Wohnwagen-Willi, wie sein Name bereits sagt, in einem Wohnwagen auf dem Parkplatz der Universität, was stillschweigend geduldet wird. Kürzlich hat er vom Art. 13 des Grundgesetzes gehört, der die **Unverletzlichkeit der Wohnung** garantiert. Er möchte wissen, ob sein Wohnwagen als „Wohnung“ im Sinne des Gesetzes (Art. 13 GG) gilt und damit geschützt ist. Durch diese berechtigte Frage wird deutlich, dass der Begriff der „Wohnung“ längst nicht so eindeutig ist, wie man gemeinhin glaubt.

Um einen unbestimmten Begriff zu klären, unterscheiden die Juristen 4 Arten der Auslegung:

1. Man fängt mit der **Auslegung nach dem Wortsinn** an, versucht also zu klären, was man semantisch unter einer „Wohnung“ versteht. Dies dürfte ein umgrenzter Raum sein, in dem der Betreffende sich häufig aufhält, in dem er schläft, in dem er lebt. Vielleicht so etwas wie - volkstümlich gesagt - ein „Dach über dem Kopf“.
2. Falls diese Auslegung nicht ausreicht, geht man zur **systematischen Auslegung**, d.h. zur Auslegung aus dem Zusammenhang der Rechtsnormen. Dazu schaut man sich die gesetzlichen Regelungen vor und hinter der unklaren Rechtsnorm an, da aus ihnen oft der Zusammenhang deutlich wird, aus dem dann das fragliche Wort zu verstehen ist. Für unseren Fall mit Wohnwagen-Willi bedeutet dies, dass man sich die Artikel des GG anschauen müsste, die vor und hinter dem Art. 13 GG stehen. Jedoch lässt sich aus den Freiheitsrechten, die davor (Art. 12 Berufsfreiheit) bzw. dahinter (Art. 14 Recht auf Eigentum), genannt werden, leider nicht sehr viel für die Auslegung des Wortes „Wohnung“ entnehmen. Deshalb folgt für diese Auslegung ein Beispiel aus dem BGB: Schaut man sich isoliert den § 110 des BGB (sog. „Taschengeldparagraph“) an, in dem (verkürzt, aber sinngemäß) steht, dass ein „Minderjähriger“ mit seinem Taschengeld machen kann, was er will, so könnte man auf die Idee kommen, ein 5-jähriger, der Taschengeld bekommt, könnte mit diesem Geld rechtlich wirksame Verträge abschließen. Das ist falsch, was aber nur aus dem Kontext, also aus der Systematik des Gesetzes, zu erkennen ist:

Das BGB fängt das Kapitel über die Geschäftsfähigkeit in § 104 mit den Geschäftsunfähigen an, das sind Kinder bis zum Alter von 6 Jahren. Ab § 106 BGB beginnt dann der Abschnitt über die „be-

schränkt Geschäftsfähigen“, das sind 7- bis 18-jährige Kinder bzw. Jugendliche. Wenn also der § 110 BGB, der in diesem Abschnitt liegt, von „Minderjährigen“ spricht, so wird erst aus der Systematik des gesamten Kapitels klar: Nur Kinder bzw. Jugendliche **über 7 Jahre** können mit ihrem Taschengeld wirksam Verträge abschließen. Der Kauf eines Schokoriegels durch einen 5-jährigen, also einen Geschäftsunfähigen, ist deshalb rechtlich unwirksam. Dass er in der Realität täglich stattfindet, ist etwas ganz anderes.

## ZWISCHENBILANZ

Es ist also ausgesprochen sinnvoll, die Paragraphen davor und dahinter anzuschauen, um eine Rechtsnorm richtig zu verstehen. Das allerdings versäumen viele Kollegen und kommen deshalb zu falschen Ergebnissen.

3. Wenn also auch der systematische Ansatz keine Klärung bringt oder wenig ergiebig ist, versucht man die **historische Auslegung**. Für Wohnwagen-Willis Problem bedeutet dies, sich zu fragen, wie wohl die Situation zum Entstehungszeitpunkt des Gesetzes, also hier des Grundgesetzes, war. Im Jahre 1949 war die Wohnungssituation eine völlig andere. Die wenigen Studenten, die es gab, wohnten bei ihren Eltern oder zur Untermiete. Wohnwagen gab es kaum, weshalb beim Entwurf des Grundgesetzes niemand an diese Möglichkeit gedacht hat. Wollte man heute den Art. 13 GG zeitgemäß formulieren, so würde man ihn vielleicht anders, und zwar weiter fassen.
4. Als letzten Schritt fragt man **nach dem Normzweck**, d.h. man fragt sich: „Was wollte der Gesetzgeber mit dieser Rechtsnorm bezwecken? Welches Ziel hatte er vor Augen?“ Höchstwahrscheinlich wollten die Schöpfer der Verfassung mit dem Art. 13 GG sicherstellen, dass jedermann einen Platz hat, an dem er ungestört sein kann, wo er das Hausrecht besitzt und zu dem die Staatsmacht grundsätzlich keinen Zutritt hat. Wenn man diesen Zweck zugrunde legt, so kommt man, wie Sie bereits vermutet haben, zu dem Ergebnis, dass auch der Wohnwagen von Wohnwagen-Willi als „Wohnung“ im Sinne des GG angesehen werden muss und damit den selben Schutz genießt.

Wenn Sie dem folgen konnten, was ich gerade durchgespielt habe, dann haben Sie soeben mit mir den Begriff der „Wohnung“ juristisch korrekt ausgelegt, und zwar ganz ohne Hilfe eines Kommentars. Sie sehen also, man kann notfalls einen Begriff auch selbst auslegen, ein Blick in den Kommentar des entsprechenden Gesetzes ist allerdings deutlich bequemer. Die ausführliche Auslegung zur „Wohnung“, zu der auch Zelte auf einem Campingplatz gehören, finden Sie übrigens in jedem Kommentar zum Grundgesetz unter Art. 13 GG. Das war auch schon der kleine juristische Einschub über juristische Techniken. Beim nächsten Mal wird es wieder deutlich schulbezogener.

Mit den besten Grüßen bis zum nächsten Mal  
Ihr Günther Hoegg



**Dr. jur. Günther Hoegg** ist Jurist und war 30 Jahre als Lehrer im Schuldienst tätig. Seit über 10 Jahren führt er schulrechtliche Fortbildungen durch, vor allem in Niedersachsen, NRW und Hessen. Mehr Expertenratschläge von ihm finden Sie u.a. im Band „SchulRecht! für schulische Führungskräfte“, erschienen im Verlag Beltz.

# Im Rückspiegel: MINT

## 3. MINT-Lehrer-Kongress

*Am 9. Dezember 2015 fand in der Landevertretung Sachsen in Berlin der 3. MINT-Lehrer-Kongress statt. Dabei wurden, entgegen dem Titel der Veranstaltung, nicht nur unterrichtliche Fragen debattiert. Ganz im Gegenteil: Die konzeptionelle Stellung von MINT in der Schule stand im Vordergrund.*

Eine etwas spröde vorgetragene, aber sehr charmante Keynote hielt Raphaele Polak (Leiterin der Abteilung Allgemeinbildende Schulen, Schulen des zweiten Bildungsweges und Kindertagesbetreuung im Sächsischen Staatsministerium für Kultus). MINT, so Polak, sei als Fächerverbund ein Brennglas der Fragen unserer Zeit. Laut OECD sei Deutschland mit Blick auf die Anzahl der MINT-Absolventen und im Vergleich der Länder gut aufgestellt, insgesamt aber fehlten immer noch 164.000 MINT-Arbeitskräfte bundesweit. Vor diesem Hintergrund sei es schwer, den Bedarf abzudecken – auch deshalb, so Polak, sei Einwanderung wichtig.

Ziel der Förderstrategie der KMK sei die optimale Potentialentfaltung aller Schülerinnen und Schüler. Im Fokus müsse stehen, Kinder und Jugendliche zu selbstbestimmten und kompetenten Nutzern von Medien zu erziehen.

Themenpaten fassten darauf folgend die zuvor in Workshops erarbeiteten Erkenntnisse und Forderungen zu bestimmten Fragestellungen für das Podium zusammen. So wurde hinsichtlich der Frage nach „Standards der informatischen Grundbildung“ der Wunsch nach stabiler und zeitgemäßer Ausstattung geäußert, ebenso wie die Einführung eines Pflichtfachs Informatik mit Klasse 7. Andererseits dürfe MINT nicht auf ein Fach reduziert werden, sondern müsse ressortübergreifend Platz in den Stunden- und Lehrplänen finden.

Für die „Berufsorientierung in der Schule“ wurde eine stärkere Wechselbeziehung von Schule und Praxis gefordert, und zwar dergestalt, dass Schüler Praxiserfahrung sammeln und Praktiker an Schulen Wissen vermitteln; insgesamt müsse Schulbildung inhaltlich berufsnäher werden, so könnten etwa Projektarbeiten von Praktikern statt von Lehrern betreut werden. Ein Pflichtpraktikum im MINT-Bereich bis Klasse 10 sollte verpflichtend sein.

Die anschließende Podiumsdiskussion brachte Interessenvertreter verschiedenster Bereiche zusammen, so etwa die der Eltern (durch Regine Schwarzhoff von der Elternvereinigung NRW), der Lehrer (durch Jürgen Böhm, den Vorsitzenden des Verbandes Deutscher Re-

alschullehrer VDR) und der Wirtschaft (z.B. durch Dr. Roland Lentz, IHK Darmstadt). Dabei traten erstaunlich wenig Reibungspunkte auf. Einig war man sich u.a. in Bezug darauf, dass Technik keinen

Selbstzweck im Bildungszusammenhang darstellen dürfe. Einen Ansatz, Mehrwert zu schaffen, sahen die Diskussionsbeteiligten in entsprechender Ausbildung der Lehrer, z.B. durch Fortbildungen (wobei der Hinweis nicht ausblieb, dass allein in Sachsen jährlich bereits ca. 600 Fortbildungen durchgeführt würden).

Als Basis für die lokale und effiziente Umsetzung der Digitalisierung wurde die selbstständige Schule mit Budgethoheit benannt, die ihre Ausstattungsbedarfe vor Ort kennt und unbürokratisch abdecken kann. Flankierend dazu sei die zentrale Steuerung der Entwicklung durch Setzung

nationaler Standards von großer Bedeutung. Zudem, so u.a. Regine Schwarzhoff, müssten klare Fächergrenzen aufgelöst werden, um einen ganzheitlichen, den Entdeckergeist fördernden Ansatz zu finden, der mittels praxisnaher Aspekte an basale Fächerinhalte herankommt – eine Idee, die ausnahmsweise durchaus kontrovers diskutiert wurde. So warnte Jürgen Böhm vom VDR vor einer fortdauernden „Reformitis“: „Die Kollegen vor Ort werden verrückt“, so seine kernige Einschätzung der Innovationsidee.



Auditorium des 3. MINT-Lehrer-Kongresses in Berlin

Autor: **Michael Smosarski** • Foto: **MINT Zukunft schaffen**



# Organisationsentwicklung und Inklusion

Berufsbegleitender Masterstudiengang an der Hochschule Brandenburg

**D**er Masterstudiengang lenkt den Blick auf die Verschiedenheit der Menschen innerhalb unserer Gesellschaft und ihrer Systeme. Inklusion wird als gesellschaftsorientiertes und menschenrechtsbasiertes Paradigma aufgegriffen und an den Kulturen, Strukturen und Praktiken der Organisationen reflektiert und praktiziert somit Organisationsentwicklung.

Der Studiengang leistet einen Beitrag für die Qualifizierung im Umgang mit Verschiedenheit in Bildung, Erziehung, Förderung und Begleitung von Menschen.

Das Studium zeichnet sich inhaltlich und methodisch durch eine enge Verzahnung theoretischer und praktischer Inhalte aus. Der Studiengang arbeitet auf dem Grundsatz, die Heterogenität von Studierenden und Lehrenden anzuerkennen, Vielfalt wertzuschätzen und Voraussetzungen für die selbstbestimmte und gleichberechtigte Teilhabe aller zu schaffen (Barrierefreiheit, Inklusion).

Regelstudienzeit: 5 Semester (2,5 Jahre), Module und Modulkombinationen können einzeln belegt und auf ein evtl. späteres Studium angerechnet werden.

## STUDIENORGANISATION

- Studienabschluss „Master of Arts“ (M.A.)
- berufsbegleitendes Studium aus Präsenz- und Fernstudienphasen
- 3 Module pro Semester
- 2 – 3 Präsenztage pro Modul, 8 Präsenztage pro Semester (jeweils freitags/samstags)
- onlinegestützte Selbstlernphasen
- modulübergreifende Studienelemente wie Lernnetzwerke, Hospitationen und Exkursionen
- internationale Sommerhochschule im 3. Semester
- Studienbeginn in geradzahligem zweijährigem Turnus (vorbehaltlich einer Mindestteilnehmer/-innenzahl)

## Organisationsentwicklung und Inklusion (M.A.)

Hochschule Neubrandenburg  
Fachbereich Soziale Arbeit, Bildung und Erziehung  
Brodaer Straße 2  
17033 Neubrandenburg

### Bewerbung

Hinweise zu den Bewerbungsterminen und Zulassungsvoraussetzungen finden Sie im Internet unter: [www.hs-nb.de/start/studium/bewerbung](http://www.hs-nb.de/start/studium/bewerbung). Die Bewerbung erfolgt online.

### Kosten

- aktueller Semesterbeitrag pro Semester (Studentenwerk und AStA, ca. 50 - 60 Euro)
- Studien-/Modulgebühr gemäß Gebührenordnung in der jeweils geltenden Fassung (siehe Homepage)

### Kontakt

Dipl.-Ing.  
Iris Diedrich  
0395 5693-5600  
[diedrich@hs-nb.de](mailto:diedrich@hs-nb.de)

[www.hs-nb.de](http://www.hs-nb.de)

# DAPF: Neuer Masterstudiengang

„Führung und Management in Bildungseinrichtungen“

**I**m April 2016 startet die neue Studiengruppe des akkreditierten weiterbildenden Masterstudiengangs „Führung und Management in Bildungseinrichtungen“.

Das berufsbegleitende Studium richtet sich an Schulleitungsmitglieder, Lehrkräfte und an alle Personen, die eine Funktionsstelle an einer Bildungseinrichtung anstreben oder bereits inne haben. **Studienstart ist am 15./16. April 2016, weitere Informationen:** [www.zhb.tu-dortmund.de/master](http://www.zhb.tu-dortmund.de/master).

Der **2. Bundeskongress Schulleitung „Erfolgreich leiten - Handwerkszeug für Schulleitung“** im Kongresszentrum Westfallenhallen findet am **24. September 2016** statt. Hauptredner des Kongresses werden Prof. Dr. Wilfried Bos, Prof. Dr. Klaus Klemm und Dr. Manfred Beck sein. Außerdem finden ca. **20 Werkstätten** zu einschlägigen Themen statt.

Anmeldungen sind ab Januar 2016 unter folgender Adresse möglich: [www.dapf.tu-dortmund.de/dapfkongress](http://www.dapf.tu-dortmund.de/dapfkongress).

# Lesestoff – Informationen für Schulleitungen

## Soforthilfe

Von der Intervention zur inhaltlichen Durchdringung – so könnte man den Aufbau des „Praxisleitfadens auffällige Schüler und Schülerinnen“ verstehen, und damit entspricht der Band sicher auch dem Bedürfnis seiner Leser, die sich wohl in den meisten Fällen konkreten und akuten Herausforderungen gegenüber sehen. Ausgehend von dieser psychologischen Situation widmen sich die Autoren zunächst dem Stresserleben (unter Rückgriff auf Konzepte der Burn-Out-Prophylaxe), um dann in sechs Handlungsschritten Soforthilfe anzubieten, vom „Beobachten“ über das „Trotzdem unterrichten“ bis zum nachhaltigen „Fördern“. In einem umfangreichen zweiten Teil werden dann zahlreiche Formen abweichenden Verhaltens – versehen mit Praxisanregungen zum Umgang damit – in Steckbriefform vorgestellt.

**Barbara E. Meyer, Tobias Tretter, Uta Englisch (Hrsg.): Praxisleitfaden auffällige Schüler und Schülerinnen. Basiswissen und Handlungsmöglichkeiten. Erschienen bei BELTZ. ISBN 978-3-407-62943-2, 1. Auflage 2015. 264 Seiten. Broschiert. 24,95 Euro.**



## Netzwerk-Potentiale

Das Projekt „Schulen im Team“, das zwischen 2007 und 2011 an 40 Schulen in NRW durchgeführt wurde, ist sicherlich eines der interessantesten Vorhaben der Schulentwicklungsforschung der letzten Jahre: Die Vernetzung sollte Innovationspotentiale an den Einzelschulen fördern, sowie Wissenstransfer und Qualitätsverbesserungen in unterschiedlichsten Bereichen mit sich bringen. Wie gewinnbringend der Projekt-Ansatz war, lässt sich auf den 187 Seiten des nun erschienenen Buches nachlesen – oder auch nur in den guten Kapitel-Zusammenfassungen für all jene, die die wissenschaftliche Orientierung in Stil und Herangehensweise abschreckt.

**Nils Berkemeyer, Wilfried Bos, Hanna Järvinen, Veronika Manitiut, Nils van Holt (Hrsg.): Netzwerkbasierte Unterrichtsentwicklung. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung zum Projekt „Schulen im Team“. Erschienen bei Waxmann. ISBN 978-3-8309-2306-0, 1. Auflage 2015. 187 Seiten. Broschiert. 29,90 Euro.**



## Das Letzte



**-HAWU-**

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

**Baden-Württemberg**

VSL Vereinigung von Schulleiterinnen und Schulleitern in Baden-Württemberg e.V.  
c/o CITA UG  
Reichenbergerstr. 155  
10999 Berlin  
T: (030) 57700546 F: (030) 57700862  
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  
Reichenbergerstr. 155  
10999 Berlin  
kontakt@schulleitungsverbaende.de

**Hamburg**

VHS Verband Hamburger  
Schulleitungen e.V.  
c/o CITA UG  
Reichenbergerstr. 155  
10999 Berlin  
T: (030) 57700546 F: (030) 57700862  
ms@ideas-answers.com  
www.vhs-ev.de

**Sachsen**

SSV Sächsischer  
Schulleitungsverband e.V.  
Kerstin Daniel  
Mittelschule „Am Flughafen“  
Straße Usti nad Labem 277  
09119 Chemnitz  
T: (0371) 27120212

**Hessen**

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

**Mecklenburg-Vorpommern**

Schulleitungsvereinigung  
Mecklenburg-Vorpommern e.V.  
Heike Walter  
Schule am See  
Seestr. 9  
18239 Gatow  
T: (0173) 5105974  
heikewalter@slmv.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.  
c/o Burkhard Mielke  
Drosselstr. 14  
40627 Düsseldorf

**Rheinland-Pfalz**

Schulleitungsverband  
Rheinland-Pfalz e.V.  
Mechthild Neesen  
Am Kirchrain 3  
67271 Kindenheim  
T: (06359) 40299  
info@svr-rlp.de  
www.svr-rlp.de

**Saarland**

Vereinigung Saarländischer  
Schulleiter e.V.  
Arno Heinz  
Kohlweg 28  
66123 Saarbrücken  
aheinz.sb@t-online.de

**Sachsen-Anhalt**

Schulleitungsverband  
Sachsen-Anhalt e.V.  
Frank Diesener  
Albert Schweitzer-Schule  
Juri-Gagarin-Str. 18  
38820 Halberstadt  
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



Titelthemen:

## Schulleitung in Europa

## didacta 2016

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

Redaktionsschluss:  
29. Februar 2016

Anzeigenschluss:  
11. März 2016

### Impressum: **b:sl – Beruf : Schulleitung, ISSN Nr. 977-1865-3391**

**Herausgeber:**

ASD Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands e. V.  
Vorsitzende: Gudrun Wolters-Vogeler; Wissenschaftliche Begleitung: Prof. Dr. Stephan Huber  
CITA Unternehmersgesellschaft, Reichenberger Straße 155, 10999 Berlin  
Telefon: (030) 577 00 546, Telefax: (030) 577 00 862, eMail: info@beruf-schulleitung.de

**Verlag:****Redaktion:  
Anzeigen:**

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. 1,45 € Versandkosten. Jahresvorzugspreis: 19,20 €  
(inkl. Versandkosten) jeweils inkl. MwSt.

**Bezugspreise:**

**b:sl** 01:2016



LONDON | BERLIN | DUBLIN | MANCHESTER | BRISTOL | BRIGHTON



#### MUSIKSTUDIUM AM BIMM

- INFOVERANSTALTUNG  
AN IHRER SCHULE!

# WAS AUS TALENTEN PROFIS MACHT? DIE GUTE SCHULE

ÜBER 80% UNSERER ABSOLVENTEN ARBEITEN  
ERFOLGREICH IN DER MUSIKBRANCHE.

Gerne besuchen wir Ihre Schule und informieren  
Ihre Schüler ausführlich über die weiterführenden  
Ausbildungs- und Studienangebote am BIMM  
- British and Irish Institute of Modern Music in  
den Fächern Gitarre, Bass, Schlagzeug, Gesang,  
Songwriting und Musikwirtschaft.

MELDEN SIE SICH BEI UNS UND VEREINBAREN  
SIE EINEN BESUCHSTERMIN!

Alle Kurse sind  
zertifiziert von  
der University  
of West London.



UNTERRICHTSSPRACHE  
ENGLISCH

**BIMM** Berlin  
Noisy Musicworld  
Warschauer Straße 70a  
10243 Berlin

Tel: +44 20 3701 3966  
Skype: bimminstitute  
E-Mail: berlin@bimm-institute.de

THE UK & EUROPE'S  
**MOST CONNECTED**  
MUSIC COLLEGE



**WWW.BIMM-INSTITUTE.DE**

## 5. Deutscher Schulleiterkongress 2016!



### Feiern Sie mit uns 5 Jahre DSLK!

Die größte Fachveranstaltung für Schulleitungen im gesamten deutschsprachigen Raum feiert 2016 Jubiläum. Erleben Sie die einzigartige Atmosphäre des DSLK mit vielen Jubiläumsvorteilen.



**Blicken Sie gemeinsam mit uns auf 5 Jahre DSLK – die führende Veranstaltung für Schulleitungen – zurück:**

- ✓ über 8000 zufriedene Teilnehmer
- ✓ über 450 erfahrene Top-Referenten und internationale Keynote-Speaker
- ✓ über 400 Vorträge und Workshops
- ✓ über 300 Partner und Aussteller

- Über 90 Vorträge, Workshops und Praxisforen geeignet für alle Bundesländer und Schularten
- Individuell zusammenstellbares Kongress-Programm mit Ihren persönlichen Wunschvorträgen
- Internationale Keynote-Speaker und Experten zu schulischen Fachthemen
- Unbegrenzte Kontaktmöglichkeiten mit Special Guests, Top-Referenten und Kollegen
- All-inclusive-Verpflegung einschließlich aller Getränke und Shuttle-Service
- Freuen Sie sich im Jubiläumsjahr zusätzlich auf umfangreiche Vorteile

Eine Veranstaltung von:



Kooperationspartner:



**Jetzt Teilnahme sichern unter: [www.deutscher-schulleiterkongress.de](http://www.deutscher-schulleiterkongress.de)**