

## Ad: „Gute Führung – guter Unterricht“ 20 Beispiele zur Qualitätsentwicklung für SchulleiterInnen

*Der Beitrag ist eine modifizierte schriftliche Kurzfassung des Vortrags am 8. Bamberger Schulleitersymposium am 11. Oktober 2007 an der Otto Friedrich Universität Bamberg. Dargestellt werden kommentierte Anregungen für SchulleiterInnen zu Schuldemokratie und Qualitätsentwicklung. (Alle Beispiele stammen nicht nur aus dem eigenen Erfahrungsbe- reich, sondern werden auch tatsächlich vor Ort „gelebt“.)*

*Der Beitrag ist in leicht modifizierter Form eingebunden in die Buchpublikation:*

**Herbert Altrichter/Erwin Rauscher: Schulleitung und neue Steuerungskultur, in: Julia Warwas/Detlef Sembill (Hg.): Zeitgemäße Führung – zeitgemäßer Unterricht, Schneider-Verlag, Hohengehren 2008, S.29–44**

Wer kennt nicht Steven Spielbergs „Jurassic Park“, den seinerzeit meistgesehenen und teuersten Film der Welt. Doch wer glaubt, jene großen Reptilien der Urzeit seien längst ausgestorben, hätten wenig mit Schulen von heute und schon gar nichts mit ihrer Entwicklung zu tun, der irrt. Ureigene Merkmale dieser nostalgisch bewunderten fossilen Schreckensechsen sind nämlich in die schulische Entwicklungslandschaft übertragbar – in einem nicht ganz ernst gemeinten Vergleich:

Analysiert man nämlich das Überleben und die Qualität von „Saurier-Schulen“ und fragt man nach, wie es den Köpfen und Körpern – es geht ja um Führung und Unterricht – dieser Echsen dabei geht, im gesellschaftlichen Prozess von Veränderungsdruck, im Kontext schulischer Autonomisierung und Deregulierung, und wagt man einen ersten Vergleich, so zeigt sich: Den Dinos war gemeinsam, dass sie nahezu nichts gemeinsam, vielmehr alles ihren Lebensbedingungen angepasst hatten. Sie waren, unterschiedlichen Entwicklungsreihen gemäß, vierbeinig oder zweibeinig laufende Landbewohner mit meist langem Hals und Schwanz, hatten einen eher kleinen Schädel, jedoch mit großer Augenhöhle und sehr verschiedenen Zähnen, die sowohl auf Fleisch- als auch auf Pflanzennahrung hinweisen. Stacheln oder große Hornplatten bedeckten ihre Körper und gaben ihnen ein unverwechselbares Aussehen.

Für das Aussterben der Dinosaurier gibt es an die 100 verschiedene wissenschaftliche Theorien, von denen die meisten ebenso phantasievoll wie nicht belegbar sind: Eine besagt, die Saurier seien ausgestorben, weil sie so langsam und schwerfällig auf äußere Reize reagiert hätten, weil z.B. der Biss eines Feindes in den Schwanz infolge zu langer Reiz-Weiterleitung erst nach zwei Sekunden vom Gehirn registriert worden sei. Die Saurier aber sind vor 65 Millionen Jahren wahrscheinlich nicht ausgestorben, weil sie zu kurzsichtig waren, oder weil ein Asteroid eingeschlagen hat von einem anderen Schul-Stern, oder weil die immer rascheren Klimaveränderungen und wachsende Vulkantätigkeit ihre Eier zerstört hat, wie einige der über hundert Theorien besagen, und bestimmt nicht, weil sie ein zu kleines Hirn hatten.

Entgegen älteren Forschungsaussagen sind Schulstandort-Saurier weder strohdumm noch schwerfällig plump. Und sie sind erst recht keine Verlierer im Ringen um den Fortschritt. Ihre Lebenstüchtigkeit vor hundert Millionen von Jahren verdanken sie ihrer Fähigkeit, sich anzupassen den Trends ihrer Zeiten: Sie erhoben sich vom Kriechgang zur Zweibeinigkeit, von der Abhängigkeit vorgeschliffener Curricula-Bahnen zur freien Entscheidung über den eigenen Weg. Viele ihrer Arten wurden von Fallschirmgleitern zu echten Vögeln, sie glitten nicht auf den Luftpolstern nach unten, die ihnen die Natur, die Behörden und die Medien gewährten, sondern waren in der Lage, sich eigenständig über jene zu erheben, die nur in den Wind bliesen und mit den Wölfen

heulten. Ihr Sozialverhalten war besonders ausgeprägt: Sie waren in ihrem Lernverhalten zueinander besonders fürsorglich – man nannte sie „gute“ (Saurier-)Schulen. Rasch passten sie sich den veränderten Lebensbedingungen an: Die einen lernten neue Taktiken, die anderen entdeckten einen neuen Lebensraum. Die besten unter ihnen waren jene, die sich etwas trauten und ihre eigenen Ideen einbrachten. Unsere Dinos hatten ein für ihre Größe nur winziges Gehirn als Schaltzentrum. Wären sie nämlich kopflastiger gewesen, so wäre das Gehirn, das sich zu wichtig genommen hätte, für den langen Hebelarm des Halses nicht tragbar gewesen. Dafür hatten sie ein stark entwickeltes Rückenmark, das ihren Körper durchzog, und ein beachtliches Nervenzentrum in der Beckenregion an der Basis also. Nicht alles, was sich an der Peripherie ihres gewaltigen Körpers, zwischen den Sinnesorganen und der Muskulatur abgespielt hat, haben die Tiere in ihrer Schaltzentrale erfahren, weshalb man manches, aus der Ferne besehen, als chaotisch bezeichnet hat. Aber gerade diese Vielfalt machte ihre Stärke aus und lies sie wachsen.

Die Botschaft dieser „Naturgeschichte“ sollte verständlich sein – theatralisch formuliert: Wie in der Wirtschaft, so ist auch in der Schule das Wort „MitarbeiterIn“ das beste Synonym für das Wort „Mensch“. Motivierte MitarbeiterInnen sind heute das wichtigste Firmenkapital – nicht nur in der Wirtschaft, auch in der Schule. Aus diesem Grundverständnis werden fünf Zugänge für gute Führung formuliert, die guten Unterricht direkt oder indirekt formt oder ermöglicht, und in fünf Leitworte gegossen, die den Rahmen für die vorgestellten Beispiele bieten: „Subsidiarität“, „Dialog“, „Profil“, „Partizipation“ und „Vereinbarungskultur“.

## (1) Subsidiarität

Diese politische und gesellschaftliche Maxime stellt Selbstverantwortung vor Obrigkeits-Handeln. Sie tritt unter der Bedingung ein, dass das untergeordnete Glied in der Lage ist, die Probleme und Aufgaben eigenständig lösen zu können. Gleichwohl soll das kleinste Glied nicht überfordert werden und die übergeordnete Ebene gegebenenfalls unterstützend tätig werden.

Eine klassische Formel des Subsidiaritätsprinzips findet sich in der Sozialenzyklika „Quadragesimo anno“ von Papst Pius XI. „über die Gesellschaftliche Ordnung“ vom 15. Mai 1931. Hiermit schloss dieser Papst an das Rundschreiben Leos XIII. „Rerum novarum“ von 1891 an und entwarf unter dem Eindruck zunehmender zentralistischer und totalitärer staatlicher Tendenzen einen Gesellschaftsansatz, der das Individuum im Rahmen seiner individuellen Leistungsfähigkeit zum Maßstab und zur Begrenzung überindividuellen Handelns machte.

Nach diesem „gewichtigen sozialphilosophischen Grundsatz“ darf, „was der Einzelmensch aus eigener Initiative und mit seinen eigenen Kräften leisten kann, ihm nicht entzogen und der Gesellschaftstätigkeit zugewiesen werden“ (Quadragesimo anno, Nr. 79). In Deutschland galt Jesuitenpater Oswald von Nell-Breuning als Vertreter des Subsidiaritätsprinzips. Entscheidungen vieler Art – pädagogisch-didaktische, organisatorische, personelle und finanzielle – versucht man subsidiär auf dem niedrigst möglichen und direkt betroffenen Ort zu treffen, nicht nur, um größere Effizienz zu erreichen, sondern auch, um damit das Problemlösungspotential, das in Schulen bei LehrerInnen und SchülerInnen vorhanden ist, zu fördern. Änderungsprozesse finden heute weniger top-down und als vielmehr bottom-up statt, und die Begründung wirklicher Innovationen liegt in der schulinternen Motivation.

### Beispiel 1: **Schulbudget**

- ❖ An der Schule entscheidet der-/diejenige über den Kauf von Lehrmitteln und anderen Materialien, der/die sie später verwendet – und nicht der/die DirektorIn.
- ❖ Das gesamte Schulbudget wird offen gelegt und zu ausgeschriebenen Terminen offen verhandelt.
- ❖ Dabei wird nach dem „Papstwahlprinzip“ vorgegangen – jede/r für einen teilbereich Verantwortliche kann seine Forderungen und Wünsche formulieren, definieren und finanziell zuordnen. Erst wenn die finanzielle Summe der Wünsche nicht mehr höher ist als die verfügbaren Finanzmittel, kann die einberufene Gesprächssitzung beendet und verlassen werden.
- ❖ *Damit wird die Mitverantwortung für das gemeinsame Ganze bewusst gemacht und gefördert. Demokratische Entscheidungsfindung in mitunter subtilen Fragestellungen ist eine weitere Konsequenz.*

### Beispiel 2: **Unterschrift**

- ❖ Formulare, Protokolle, Bestätigungen usw. werden jeweils vom/von der unmittelbar dafür Verantwortlichen unterschrieben und nicht von der gesamtverantwortlichen Schulleitung.

- ❖ Davon ausgenommen werden müssen dienstrechtlich unverzichtbar vom/von der DienststellenleiterIn zu unterschreibende Papiere (vor allem Rechnungen u.a. finanzielle Transaktionen betreffend).
  - ❖ „Pädagogische“ Papiere jedoch, vorrangig solche auf Klassenebene, werden – auch wenn sie schulextern beansprucht werden, generell auch von jener Lehrkraft unterschrieben, die sie bzw. die übermittelten und enthaltenen Daten inhaltlich verantwortet.
  - ❖ *Damit wird der Selbstwert der Lehrkraft erhöht, getroffene Entscheidungen auch zu legitimieren und festhalten zu dürfen und zu können.*
- 

### Beispiel 3: **Aggression**

---

- ❖ Aggressives oder anderes Fehlverhalten von SchülerInnen wird nach dem Gewissen der jeweils vor Ort anwesenden Lehrkraft reglementiert oder auch geahndet: Eine Lehrerfrage „Herr Direktor, was soll ich tun? Hansi hat dem Toni den Kopf eingeschlagen!“ wird beantwortet mit „Tun Sie, was SIE für richtig halten!“
  - ❖ Dafür gibt es ein schulbekanntes und in schulinternen Bildungsveranstaltungen diskutiertes, mitunter eingeübtes Instrumentarium an Hilfen zur Gewaltprävention und Verhaltenskultur.
  - ❖ Dies gilt vorrangig für die an vielen Schulen geübte tägliche „kleine Gewalt“ (Dan Olweus), die zunehmend latent den schulischen Alltag mitbestimmt, freilich nicht für jene „großen“ aggressiven Akte, die unverzichtbar den Einsatz von SpezialistInnen und ExpertInnen nötig macht.
  - ❖ *Damit wird die Selbstverantwortlichkeit der Lehrkräfte erhöht, erzieherisch wirksam zu werden und nach eigenem Gewissen zu entscheiden, ohne sich vorrangig auf generelle Regeln und Regulierungen zu berufen, ihre Authentizität wächst und mit ihr das wechselseitige Vertrauen zu und von ihren SchülerInnen.*
- 

### Beispiel 4: **Unterrichtsentfall**

---

- ❖ Jede/r LehrerIn entscheidet selbst, ob er/sie (aus welchen Gründen auch immer) den Unterricht in einem Einzelfall und ihn/sie selbst betreffend entfallen lässt bzw. seine/ihre Supplierung durch andere notwendig macht.
  - ❖ Es braucht also keine demütige Anfrage bei der Schulleitung, keine originelle Ausrede ist mehr notwendig. Aber: Jederzeit kann von den PersonalvertreterInnen eingesehen werden, wer wann und wie oft gefehlt hat. Für ein Spiel von Bayern München braucht also kein Onkel sterben, zu dessen Begräbnis man gehen muss.
  - ❖ Eine jährliche Buchführung über Entfallstunden bezeugt recht rasch, wer dieses freiwillige System auszunutzen versucht, indem er z.B. am selben Wochentag häufig fehlt. Umgekehrt kann es gewichtige persönliche Gründe geben, welche die Suppliersolidarität des Kollegiums in einem begründeten Einzelfall eben brauchen.
  - ❖ *Damit wird mehr Transparenz erzeugt als bei der gnadenhaft nutzbaren privaten Erlaubnis durch die Schulleitung, die im Kollegium selbst weniger leicht verstanden wird.*
- 

## (2) Dialog

Kommunikation allein reicht nicht aus – sie wird erst zum Dialog, wenn sie sich an Inhalte bindet. Tugenden der Solidarität für Menschen in Leitungsfunktionen beinhalten mehr Freude und Geist als Neigung und Buchstaben, mehr Gelassenheit als Macht (und ihre Ausübung), mehr Toleranz als Pflichtbewusstsein, mehr Präzision in der Sache als Formalismen auf Papieren, mehr Freiheitsmut als Obrigkeits-Gehorsam, mehr Dialog als (An-)Weisung.

Es sei die provokante These beigefügt: Je mehr an solcher Eigenverantwortung im Kollegium, desto weniger Krankenstände! Nicht allen alles, aber möglichst jedem möglichst vieles zuzutrauen, zuzumuten und zuzugestehen hat zur Folge, dass möglichst viele möglichst viel von dem tun können, was sie selber wollen, und deshalb alles besser tun, was sie tun müssen! Dieser Satz ist zum persönlichen Paradigma des Autors für seine eigene Schule geworden – der österreichische Pastoraltheologe und Sozialwissenschaftler Paul Michael Zulehner spricht auf seinen Vorträgen quer durch Europa von „Solidarbiotopen“: Das sind jene Schulen, denen es gelingt, gezielt in Projekten zu kommunizieren.

Die nachfolgend aufgelisteten Beispiele von Gesprächsformen sind im Kollegium selbst erstellte und gemeinsam vereinbarte Regularien, die das schulinterne Gespräch fördern, regulieren und transparent halten. Sie wurden entwickelt und abgeglichen in schulinternen Gesprächen. Jeder (z.B. auf der Website der Schule) dokumentiert festgehaltenen und demokratisch entwickelten Gesprächsform vorangestellt werden können eine Versionsnummer und das Erstellungsdatum, um den aktuellen Stand wiederzugeben und – im Sinne einer ‚Lernen-Organisation‘ – auf Wunsch und nach Bedarf anzupassen, zu erneuern und/oder zu verbessern. Alle Kolleginnen werden nachdrücklich in einer Präambel dazu aufgefordert, diese Regularien zu befolgen, kritisch zu betrachten und nötigenfalls Verbesserungsvorschläge einzubringen.

Für alle Gesprächsformen und -strukturen sollte – mutatis mutandis in allen Ebenen – im Sinne einer demokratischen Gesprächskultur Folgendes gelten:

Es gibt grundsätzlich keine verpflichtende Teilnahme an ausgeschriebenen Terminen (keine Anwesenheitslisten und Rechtsmittel). Ausnahmen sind im nachweislich dringenden Einzelfall oder gesetzlich vorgeschriebene Gesamtkonferenzen der Schule. Verbindliche Veranstaltungen für alle werden also durch teils unverbindliche, teils nur für ausgewählte Zielgruppen verbindliche echte „Pädagogische Gespräche“ ersetzt. Sie sollen von freiwilliger Mitarbeit geprägt sein, bei denen sich jede/r Kollege/in persönlich angesprochen und zur Mitentscheidung aufgerufen fühlt. Jeder Termin wird im Regelfall mindestens drei Tage zuvor an einem dafür kenntlich gemachten Ort als Din-A4-Blatt in Form einer Einladung (z.B. im Intranet oder auf der Website der Schule) ausgeschrieben. Jeder Gesprächszeitraum wird als „Von-bis-Zeitraum“ ausgeschrieben. Nach Erreichen des Bis-Termins kann jede/r TeilnehmerIn ohne Angabe von Gründen die Gesprächsrunde verlassen. Themenvorgaben sind verpflichtend. Sofern sie nicht selbsterklärend sind, sind auch Zielgruppenangaben verpflichtend. Es soll stets ein Bericht verfasst und an bekannt gemachtem, vereinbartem Ort zugänglich gemacht werden und bleiben. Für das Erstellen dieses Berichts gelten folgende Verbindlichkeiten: Die Kopfzeilen enthalten Thema, Ort, Zeitraum und ausschreibende Person der Veranstaltung. Der Hauptteil ist die kurz und in Piktation gefasste eigentliche Niederschrift des Verlaufs und wesentlich behandelter Inhalte, gegebenenfalls eines Ergebnisses der Veranstaltung. Der Schluss enthält die „eh.-Unterschrift“ des/der Protokollführenden und, wenn diese Person im Ausnahmefall nicht der/die Verantwortliche der Veranstaltung ist, auch dessen/deren autorisierte „eh.-Unterschrift“, zudem das Verfassungsdatum. Die Verschriftlichung soll so objektiv wie möglich gehalten, so kurz wie möglich und so ausführlich wie nötig verfasst, so rasch wie möglich ausgehängt oder öffentlich gemacht werden. Dabei verbürgt sie sich jedoch nicht für Vollständigkeit. Gegenlesen der TeilnehmerInnen und Ergänzungen als Anhänge sollten möglich, müssen jedoch nicht die Regel sein. Für alle Ebenen der geplanten Kommunikationsstruktur und für eine Einsichtnahme in den Bericht gilt Holschuld. Rechtliche Rahmenbedingungen können durch die aufgestellten Regularien weder gebeugt noch außer Kraft gesetzt werden und haben gegenüber diesen im Zweifels- und Entscheidungsfall Vorrang.

### Beispiel 5: **Laut gedacht**

- ❖ Diese Diskurs-Veranstaltung „LG“ wird ausschließlich von der Schulleitung ausgeschrieben. Eingeladen werden i.A. möglichst alle KollegInnen, die an den vorgegebenen Themen Interesse finden. Eine spezielle Zielgruppenorientierung muss begründet und ausgewiesen werden. Jedes Themenfeld, das für von Bedeutung ist, kann behandelt werden, sofern es öffentlich zur Diskussion gestellt werden soll und kann.
- ❖ Vereinbarte Paradigmen können sein: LG ist nicht beliebig, vielmehr geordnet und vorgegeben: zeitlich, inhaltlich, methodisch. LG sucht das Gespräch vor aller Entscheidung. LG schafft Transparenz für alle (Interessierten), nicht das Voraus- und Besserwissen Einzelner. LG denkt an, soll aber nicht fertig denken. LG schenkt und erwartet Vertrauen. LG fordert Gedankenfreiheit ein, schließt ‚Geheimbündlereien‘ aus. LG ist nie beschlussfähig, aber kräftigt spätere Entschlüsse. LG möchte aufbrechen statt abbrechen. LG geht gemeinsam den Weg des Dialogs, um einsam den Umweg über die Macht zu vermeiden. LG setzt sich seine Ziele, ohne sie sofort erreichen zu wollen. LG wird Herausforderungen andenken, keine Gräben aufreißen.
- ❖ Die Teilnahme ist freiwillig und nur für Interessierte. Es ist zeitlich limitiert, jedoch nicht auf ein Thema, sondern auf maximal fünf Themen beschränkt, und verlangt Mitarbeit im Sinn „kritischer Freunde“, aber es erlaubt keine subversive Gegenarbeit. Konstruktive, antizipierende und Anteil nehmende Kritik ist dagegen erwünscht und dient der Weiterentwicklung der Fragestellung. Berichte darüber reduzieren sich auf knappe Informationen von Ergebnissen oder Inhalten, ohne den Verlauf der Diskussion preiszugeben. Dies dient dem Schutz der kritischen Betrachtung vorgegebener Themen.
- ❖ *Damit wird der Schulleitung Gelegenheit geboten, laut zu denken und die persönliche Meinung sowie Präferenzen einzubringen, ohne normativ die Rechte eines/r Vorgesetzten ausnutzen zu müssen oder zu können.*

### **Beispiel 6: Pädagogisches Gespräch**

- ❖ Jede/r LehrerIn kann ein „PÄGE“ ausschreiben. Es wird ausschließlich getragen und geführt von Interessierten und Motivierten, in vielen Fällen auch von den dafür Kompetentesten. In vielen Fällen dient es für eine Arbeitsgruppe als Treffpunkt und Meinungsaustausch, z.B. zur Vorbereitung von Festen, Feiern und Veranstaltungen, als kollegiale Zusammenkunft zu einem sensiblen Themenfeld, für Zusammenkünfte zu einer Stundenplanfrage u.v.m.
  - ❖ Es findet beliebig oft und zu beliebigen Zeitpunkten an beliebigen Orten statt – möglichst zeitlich jedoch so angesetzt, dass die gesuchte Zielgruppe dafür auch zeitliche Ressourcen hat. Denn das PÄGE soll und will ein geschlossenes Ganzes bilden. Deshalb wird nur jeweils ein einzelnes Thema ausgeschrieben und im Kreis einer eingeladenen Zielgruppe diskutiert.
  - ❖ Man empfindet und erlebt es immer als freiwillige Zusammenkunft von an der Sache bzw. Problemlösung interessierten Personen. Die diskutierten Inhalte werden nicht als „von oben“ vorgegeben erlebt, sondern wachsen aus den gemeinsamen Sorgen bzw. Aufgabenstellungen der Schulgemeinschaft. Lösungen werden „von unten“, von den direkt Betroffenen gefunden bzw. erarbeitet. Es hat nicht ein einer Konferenz vergleichbares Recht der Beschlussfassung, aber es will und kann Richtungen und Orientierung vorgeben, Vorschläge einbringen, Rahmenbedingungen für das schulische Zusammenleben schaffen oder mitgestalten.
  - ❖ *Damit erhält jede/r Kollege/in das Recht, in einem quasi offiziellen Gespräch und Termin ihm/ihr wichtig erscheinende Themen allgemeinen oder spezifischen Interesses zum Schulleben auch öffentlich zu besprechen.*
- 

### **Beispiel 7: Arbeitsgemeinschaften**

- ❖ In analoger Form können innerhalb jeder FachlehrerInnengruppe strukturierte und offizielle Gespräche geführt werden, deren Prozedere zusätzliche Regularien vorangestellt werden können.
  - ❖ Diese Form der Gesprächsführung – in Österreich an vielen Schulen längst üblich – dient zum Abstimmen und Vereinbaren von Lerninhalten und -zielen nicht zuletzt für den Unterricht in parallelen Klassen innerhalb eines Jahrgangs.
  - ❖ Ein Schulentwicklungsprozess wird benötigt, um dafür fixe Termine an den Jahresablauf zu binden und entsprechende Verbindlichkeiten zu vereinbaren, z.B. für schulparterschaftliche Vorschläge zum Auswählen der verwendeten Schulbücher u.v.m.
  - ❖ *Damit wird innerhalb des schulischen Ganzen auch fachliche Identität gewahrt und kann auch als Qualitätsindikator für fächerverbindende oder überfachliche Unterrichtsthemenstellungen eingefordert werden.*
- 

### **Beispiel 8: Vertraulichkeitsgespräche**

- ❖ Vom Dienstenausschuss bzw. der Personalvertretung werden alle KollegInnen zu Gesprächen über anstehende aktuelle Themen eingeladen.
  - ❖ Die Schulleitung nimmt an diesen Gesprächen nicht teil, denn es braucht auch eine Möglichkeit freien Gedankenaustausches, ohne dass dieser von der Leitung in irgendeiner Weise beeinflusst wird.
  - ❖ Dienstrechtlich relevante und alle durch das Personalvertretungsgesetz erfasste Themen werden diskutiert. (Selbstverständlich kann – unabhängig von solchen Gesprächen – jede/r Kollege/in jedes Personalvertretungsmitglied auch jederzeit kontaktieren, um solche Fragen zu besprechen.)
  - ❖ *Damit wird erreicht, dass jene, deren Verhalten (egal aus welchen Gründen) neben einer Person der Schulleitung nicht dasselbe ist wie im reinen KollegInnenkreis, entsprechende Geltungsmöglichkeit bekommen.*
- 

### **Beispiel 9: Pädagogische Präferenz**

- ❖ Die Direktion hat die Pflicht, zu gegebenen Anlässen die Lehrfächerverteilung (= Zuordnung von Unterrichtsstunden) und deren zeitliche Einteilung (= Zeitleiste, Stundenplan) durch Wunschzettel beeinflussbar und mitgestaltbar zu machen. In einem ausreichenden Zeitraum vor Festlegung der Lehrfächerverteilung und des Stundenplans werden Wunschzettel abrufbar gemacht und eingesammelt.
-

- ❖ Für jeden Wunsch kann jede/r Kollege/in eine „Pädagogische Präferenz“ benennen: Diese begründet den zeitlichen Rahmenwunsch in einer kurzen Erklärung und wird vorrangig (nach Möglichkeit) wunschgemäß berücksichtigt. Es muss aber keine begründende Angabe gemacht werden – in diesem Fall wird die benötigte Einteilung nach den gegebenen Möglichkeiten wahrgenommen.
  - ❖ Jede/r Kollege/in soll Gelegenheit haben, auch außerhalb von kollektiven Absprachen in Arbeitsgemeinschaften seine/ihre Interessen zu vertreten und nachweislich zu formulieren.
  - ❖ *Damit wird a priori verhindert, dass dafür Verantwortliche (z.B. die „Stundenplanbauer“) in persönlichen, vertraulichen Gesprächen subjektiven Einflussnahmen unterliegen und nicht mehr nach objektiven, transparenten und für die Unterrichtsentwicklung sinnvollen und nutzbaren Kriterien Entscheidungen treffen.*
- 

### Beispiel 10: **Intranet**

- ❖ Innerhalb der Website der Schule wird ein „Intranet“ eingerichtet. Es ist nur zugänglich per Username + Passwort. Jede/r Kollege/in kann es auch aktiv nutzen und Ankündigungen oder Zusammenfassungen von von ihr/ihm verantworteten Veranstaltungen hier positionieren.
  - ❖ Die Plattform dient zum raschen, universalen, übersichtlichen und nachhaltigen Informationsaustausch innerhalb des (an manchen Schulen sehr großen) Kollegiums. Sie ist ein intern, jedoch transparent und jederzeit weltweit beliebig zugreifbarer Ort zu Informationen über Anlässe, Geschehnisse, Termine, Verbindlichkeiten, Veranstaltungen aller Art, welche die eigene Schule und/oder ihr Kollegium bzw. ihre Schulpartner direkt oder indirekt betreffen.
  - ❖ Zum Download enthalten können neben Formularen auch Schullogos, Musterbriefköpfe der Schule, schuloffiziell verwendete Fonts usw. sein.
  - ❖ *Damit dient es als virtuelles, aber gleichzeitig offizielles „Schwarzes Brett“, und jede/r Kollege/in hat die Pflicht, sich hier zeitgerecht und regelmäßig zu informieren. Was im Intranet bekannt gemacht ist, gilt als öffentlicher Aushang für den Lehrkörper.*
- 

## (3) Profil

Ein „Profil“ steht für den Anblick eines Körpers von der Seite, als Umriss, für die Darstellung von der Seite, als dessen Profilansicht und charakteristisches Erscheinungsbild eines Menschen – und einer Institution. Im schulischen Kontext wird der Begriff verwendet für die Festlegung der Ausbildungsrichtung, Schulzweige und -arten. Daneben hat der Begriff vielfältige Bedeutung: In der Marktforschung dient es der Aufzeichnung typischer Vorlieben oder Verhaltensweisen einer Person (vgl. „Konsumentenprofil“); in der Architektur versteht man darunter ein langgestrecktes Bauteil, das meist der Verzierung dient; ein Zimmermann benutzt sein Profil zum Anreißen von Hölzern; in der Technik kennt man es als ein vorgeformtes Bauteil; in der Aerodynamik dient es für die Form eines Flügelquerschnittes. Daneben kennt man durch Walzprofilieren hergestellte Konstruktionselemente bei Autoreifen oder Schuhsohlen; geologische Geländeprofile der Erdoberfläche kennzeichnen einen Schnitt durch die obersten Schichten der Erdkruste u.v.m. Schulprofile orientieren sich häufig an regional-gesellschaftlichen Bedürfnissen, an schulinternen personalen Ressourcen und nicht zuletzt an MitarbeiterInnenwünschen. Sie haben nicht nur in Österreich an vielen Schulen die Kennung als „Schwerpunkt“ erhalten.

### Beispiel 11: **Schwerpunkte**

- ❖ In nicht wenigen Fällen (besonders im Sek-I-Bereich) hat sich die einseitige Schwerpunktsetzung als „EDV-Schule“, als „Musikhauptschule“ oder unverfänglicher als „Europaschule“ als nicht zielführend erwiesen, weil sie dem vielseitigen Spektrum sowohl des Kollegiums als auch der SchülerInnenbedürfnisse nur beschränkt gerecht werden kann. Besonders in ländlichen Bereichen, wo sich nicht Schule an Schule reiht, vielmehr die Entfernung zwischen Schulen gleicher Altersstufen ihrer SchülerInnen größer ist, macht es deshalb Sinn, parallel mehrere Schwerpunkte anzubieten und als Wahlpflichtfächer alternativ für den/die einzelne/n SchülerIn wählbar zu machen.
  - ❖ Der schulstrategische Hintergrund dabei kann als „Schach-Prinzip“ erklärt werden, geht es doch beim „königlichen Spiel“ gerade nicht unmittelbar darum, den Gegner mattzusetzen, sondern gilt es vielmehr, seine eigenen Figuren zu „entwickeln“, d.h. in gute Stellung und Ausgangsposition für das weitere Spielgeschehen aufzustellen. Für den, dem dies strategisch besser gelingt, ist zumeist der Rest bloße Formsache oder eben „Endspiel“.
-

- ❖ Eine operative Grundlage dafür kann die „adidas-Idee“ bieten: Wer kennt nicht die drei Streifen, die ein gemeinsames Ganzes signalisieren und eine universale Marke suggerieren, obwohl sie nur klar gezeichnet nebeneinander, jedoch unverbunden bleiben und stehen. Die Schwerpunkte also sind als Schwerpunkte im Ganzen sichtbar.
  - ❖ *Damit erhält die Einzelschule ein breiteres Spektrum denn als bloße Schwerpunktschule mit einer alleinigen Ausrichtung und kann zudem die personalen fachlichen und Interessensressourcen des Kollegiums gezielter nutzen.*
- 

Das Primat des fächergetrennten Unterrichts ist unverzichtbar und hat analog zu den Wissenschaften eine fachimmanente Terminologie und Tradition entwickelt. Unterrichtspraktisch bedeutet dies die „dezentrale“ Zuordnung aller schulischen Themen – jener aus der Bildungstradition bis hin zu den tagesaktuellen – in die Schubladen der Unterrichtsgegenstände. Doch sollen Spezialisierung und Vernetzung einander nicht widersprechen, sondern ergänzen, zumal heute alle gefächerten Lehrpläne fordern, die Inhalte der Unterrichtsgegenstände zueinander in Beziehung zu bringen.

Neben einer Vielzahl von Bereichen und Themen, die in klassischer Form parallel in mehreren Gegenständen, fächerübergreifend oder -verbindend unterrichtet werden, bieten sich auch vernetzte und aktuelle Themenstellungen dafür an. Dafür steht ein Thema selbst im Mittelpunkt, und mehrere Gegenstände „konzentrieren“ sich auf dieses einen Teil der dafür verwendeten Arbeitszeit. In unterschiedlichen Methoden und Strukturen werden ein Teil der Unterrichtszeit und mehrere Gegenstände in „konzentraler“ Zuordnung dem Themenfeld gewidmet. Die dem einzelnen Fach zugehörige Terminologie wird nicht nur eingehalten, sondern sogar hervorgehoben, um zu zeigen, aus welcher Sicht und mit welchen Rahmenbedingungen und Wertmaßstäben jedes Fach operiert.

### Beispiel 12: **Werkstattfächer**

---

- ❖ Unterricht wird demnach dreigeteilt werden in ...
    - Grundfertigkeiten:* Sie decken die Kernbereiche ab und finden im Klassenverband in konventionellem Wochenstundenplan statt.
    - Werkstatt- oder Flächenfächer:* Sie ermöglichen exemplarisches, konzentrales Arbeiten mit individuellem Lernen nach Interessen im Werkstattunterricht.
    - Individuelles Fördern:* Hierin finden sich Ort und Zeit für Begabungsförderung und standortabhängige, dem Schulprofil konforme Fördermodelle.
  - ❖ Eine solche Struktur dient der Projektorientierung zu konzentralen Themenschwerpunkten, wird in Blöcken und Epochen unterrichtet, die Ergebnisse werden dokumentiert und präsentiert. Eigenverantwortliches Lernen wird gefördert; selbstständiger Wissenserwerb wird angestrebt; das Soziale Lernen erhält zentralen Stellenwert; Teamorientierung wird geschult.
  - ❖ Werkstattfächer finden als Blöcke und/oder Epochen statt und werden schulautonom vereinbart. Es gelten das „Restwochenstundenprinzip“ (= Fächer, die dafür zu einem Teil Wochenstunden abgeben, behalten mindestens 50% ihrer Unterrichtszeit) und das „Wahlpflichtprinzip“ (= der Klassenverband wird aufgehoben, wenn mehrere solche Fächer parallel und gleichzeitig unterrichtet werden und die SchülerInnen zwischen ihnen wählen können).
  - ❖ *Damit lässt sich ein standortbezogenes Schulprofil formen. Wo jedoch eine Schule für die Verwirklichung und Implementierung der neuen Organisationsform Hilfe benötigt, sollten externe SchulentwicklerInnen zur Verfügung stehen.*
- 

Portfolios finden immer rascher Eingang in zunehmend mehr Schulen, die ihre Unterrichtskultur von reinen Prüfungsformen als Bilanzen nach dem „Echoprinzip“ des Lernens abwenden und sie erweitern durch prozessbegleitete und -betreute, also gemeinsam forschende Lehr- und Lernformen. Sie können innerhalb eines Faches und einer Klasse erarbeitet bzw. gesammelt, aber auch für die ganze Schule und alle Fächer als verbindliche Leistungen eingefordert und durch eine neue Prüfungskultur eingeübt werden.

Die pädagogischen Befürwortungs-Argumente für deren Gebrauch sind: Eigenständige Reflexion wird gefördert; Produkte werden in ihrem Entstehungsprozess betreut; ihre Ergebnisse werden dokumentiert und präsentiert; Unterricht wird von außen einsehbarer; objektive Beurteilungsgrundlagen bieten sich an; Freude an Selbst-Präsentation kommt zu ihrem Recht.

Als Möglichkeiten zum Führen von Portfolios bieten sich Projektarbeiten einer einzelnen Klasse, Schwerpunktthemen eines Jahrgangs, ein Jahresthema der Schule oder verpflichtende Eigenleistung jedes/r SchülerIn aller nach vorgegebenen Kriterien an. Um den Arbeitsumfang für Portfolios festzulegen, empfiehlt es sich, nicht nach Wort- oder gar Seitenanzahl zu messen, sondern nach Arbeitsstunden-Sollwerten. Wird im Rahmen eines Projekts, eines Jahresthemas oder eines Schwerpunkts der Arbeitsumfang einvernehmlich festgelegt, so sind als Bedingungen zu berücksichtigen: Arbeitsumfang, definiert durch geschätzte Normwerte an Arbeitszeit; jahrgangswise verbindlich vorgegebene Aufgabenstellung; detaillierte Vereinbarung auf Klassenebene; Rücksichtnahme auf andere schulische Ziele und Schwerpunkte. Die Gewichtung von Portfolios in Relation zu anderen Leistungen muss vorher vereinbart und so erklärt werden, dass alle Beteiligten von denselben Vorstellungen ausgehen, um Missverständnisse zu vermeiden.

### Beispiel 13: **Portfoliokultur**

- ❖ Portfolios können so in den Unterricht eingewoben werden, dass man sie als verpflichtenden Teil der gesamten Schulkultur betrachtet.
- ❖ Der Portfolio-Aufwand wird integriert in übrige Leistungen; Beurteilungen werden in Form von Noten rückgemeldet; die Gewichtung erfolgt relativ zu den übrigen Leistungen auf Klassenebene; die zumeist verbessernde Wirkung wird ausdrücklich beachtet und rückgemeldet.
- ❖ Portfolios werden von SchülerInnen umso eher akzeptiert, je mehr sie eine für das Schülerleben hier und jetzt wichtige Aussage beinhalten und einen späteren Verwendungszweck finden. Es ist deshalb eine pädagogische Aufgabe der Lehrkräfte, die fertig gestellten Arbeiten – welcher Art sie auch sind – als Dokumente zu behandeln, nicht wie Schularbeitenhefte im Kellerarchiv der Schule vermodern zu lassen, sondern sie in weitere Unterrichtsabläufe einzubinden. Zugänglichkeit und Öffentlichkeit des Aufbewahrungsortes sind mitentscheidend für Wirksamkeit und Wertschätzung.
- ❖ *Damit wird die Schulkultur insgesamt verändert, und produktorientierte Prüfungskultur wird durch prozessbegleitende ersetzt bzw. ergänzt.*

## (4) Partizipation

Anlässlich des (dem zugrunde liegenden Referat an der Universität Bamberg fast zeitgleichen) 6. Europäischen Tages der Elternmitwirkung soll das Leitwort von der Subsidiarität mit dem Fokus auf Schulpartnerschaft und Elterneinbindung in Schulfragen um jenes der Mitbestimmung, Mitwirkung und Teilhabe erweitert werden. Die Sichtweise darauf kann durchaus als soziologisch und betriebswirtschaftlich orientiert angesehen werden, bedeutet doch hier Partizipation die Einbindung von Individuen und Organisationen in Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse. Dahinter steht das Prinzip der Stakeholder, mit dem ein Unternehmen in seinem gesamten sozialökonomischen Kontext erfasst und die Bedürfnisse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen versucht werden.

Elternschaft und Lehrerschaft als natürliche Feindschaft – es wäre das Krematorium von Schule: Eltern beklagen Überheblichkeit, Überforderung, Mangel an persönlichem Eingehen auf den Einzelnen, Beurteilung nur selektiver kognitiver Fähigkeiten, Erzeugen von Schulstress anstatt Kümmern um Lernerfolge, Stundenausfall ohne Leistungsnachlass, Informationsmangel, Rückzug aus der Erziehungsaufgabe. LehrerInnen beklagen Beaufsichtigungsdefizite, Erziehungsmängel, überehrgeizige Schullaufbahnwahl, Aufdringlichkeit oder Gesprächsignoranz, nur das eigene Kind im Brennpunkt elterlicher Aufmerksamkeit, Aggression in Folge eigener vergangener Schulzeitängste, devote Heuchelei ohne Zusammenarbeit.

Partizipation als Stoff und Dialog als Form besitzen den Januskopf von Mitbestimmung und Mitverantwortung zum Ganzen; sie verbrauchen einander nicht durch Isolieren einzelner Indikatoren mit dem Ziel der Beruhigung oder Schuldzuweisung wie seichte Ratgeber der Schulentwicklungsliteratur. Sie beanspruchen Verbindlichkeit, denn jede pädagogisch innovative Vision und Idee braucht Struktur, sonst bleibt sie Utopie, Organisation, sonst wird sie Worthülse, Leadership, sonst erzeugt sie Neid(er), Schulrealität, sonst erhöht sie Schreibtischmüll. Dafür gilt es die Zuständigkeit der Schule auf das zu beschränken, was diese in der Erziehung leisten kann, nicht aber ihr einen pauschalen Erziehungsauftrag überzustülpen, dessen Verantwortung für gefasste Lebensziele im moralisierenden Nebel verborgen bleibt oder zwischen Vorwurf und Kränkung pendelt.

Elternschaft bedeutet, nicht bloß Zulieferer und Abholer zu sein, der von Schule ohne Gegenleistung (Aus-)Bildung verlangt. SchülerInnen brauchen nicht ErsatzlehrerInnen, die zuhause ausgleichen, was die Schule nicht zusammen bringt, sondern Mütter und Väter, die ihren „Beruf“, SchülerIn zu sein, ernst und wichtig nehmen.



(Nicht smarte Jung-Opas, die damit prahlen, zu wie viel sie es gebracht haben, selbst mit schlechten Leistungen und Zeugnissen, vielmehr neugierige Alt-Omas, die Zeit aufwenden, um neugierig den Schulgeschichten ihrer Enkel zuzuhören.)

Dafür bieten sich der Schule drei Dialogformen an, die sich in einer neuen Form der Gesprächskultur manifestieren können:

*(a) Leistungsdialog:*

LehrerInnen verantworten allein die Qualität ihres Unterrichts – das schließt den Dialog darüber eher ein denn aus: Schulbesuch ist Aufgabe, nicht Schicksal. SchülerInnen und Eltern sollen erfahren, worum es geht und was zu tun ist, damit es geht. Die Meinung jedes Schulpartners mag sich an jener des je anderen reiben, aber sie schließt diese gewiss mit ein und setzt sie voraus. Auch Noten sind weder Schicksale noch moralische Bewertungen, vielmehr Bilanzen mit impliziten Aufforderungen und Zielen, Formate eines diskutierten, transparenten Maßstabs. Der Anspruch von LehrerInnen auf Professionalität im Ganzen des Unterrichts verneigt sich in Ehrfurcht vor den Eltern als Professionalisten des Einzelnen: Sie kennen ihr Kind ungleich länger und besser mit seinem Verhalten in den vielen Situationen des Lebens, das mitunter nicht jenem in der Situation des Unterrichts gleichkommt. Was liegt näher als wechselseitige Kenntnisaufnahme? Diese aber darf nicht Emotion sein und bleiben, zwischen Angst, Vorurteil, Anbiederung und Zufälligkeit, sie sucht Form und Struktur. Erziehung im Lehren und zum Lernen braucht Einsicht, Eingreifen und folgenreiche Beteiligung. Etwa über den zeitlichen Aufwand, über Aufgaben und Zusagen, die festlegen, wie weit Elternarbeit in jene der Klasse eingebunden wird. Etwa über schriftlich festgehaltene Lernziele für einen bestimmten Zeitraum, jenen der Schularbeiten, Tests und Prüfungen nämlich. Etwa über die schuljahresverteilte Lehrstoff- und Methodenplanung sowie über die aufgewendeten Ressourcen zur Zielerreichung.

*(b) Feedback-Dialog:*

Guter Unterricht ist heute ein überlegt dosierter Mix mit klaren Zielen, einer an Inhalten orientierten Vielfalt von Methoden, einer (noch deutlich zu wenig genutzten) Variabilität an zeitlichen Rahmenbedingungen unter Nutzung von Räumen als „dritten Pädagogen“. Er ist transparent strukturiert, indem der/die LehrerIn Verantwortung für den Verlauf übernimmt, Lernfortschritte überprüft, rasch deutliche Urteile über erbrachte Leistungen rückmeldet, leistungsstärkere SchülerInnen gezielt fordert und leistungsschwächere explizit wie implizit fördert. Wenn Schule mit Eltern kooperieren will, muss sie Service anbieten und darf nicht bloße Appelle streuen. Neben den bekannten und geübten Kommunikationsformen an Sprechtagen und in Elternabenden – das persönliche Elterngespräch soll und wird Kernstück jedes solchen Dialogs bleiben – kann die Leistungsentwicklung transparent gemacht werden durch standardisierte Rückmeldeverfahren, durch Nachhaltigkeitsübungen und -tests sowie durch quantitative und/oder qualitative Feedbackverfahren, deren Prinzip es sein und bleiben soll, nicht Qualität zu bewerten, vielmehr sie durch Sachanalyse und Gespräch zu verbessern. Dies gilt übrigens nicht nur für die Leistung selbst, auch für die Beteiligung am Unterricht: In einem Schweizer Modell sank die Zahl der Absenzen, als man deren Begründungszwang abschaffte, ein Kontingent mit Höchstgrenze einführte und dessen Überschreitung wirksam ahndete.

*(c) Elektronischer Dialog:*

„Gut Gespräch kürzt den Weg“, sagt ein Sprichwort, doch nichts ist komplexer zu vereinbaren als ein Termin dafür. Und wie gelingt es, Eltern erleben zu lassen, dass ihre Meinung gefragt und von Bedeutung ist, dass sie ihre Beobachtungen einbringen und eingebunden sind in das tägliche Unterrichtsgeschehen? Das in Österreich übliche und viel gepriesene „Frühwarnsystem“ degradiert allzu leicht zu einer Notbremse in Form eines farbigen Aufforderungszettels, der die meisten Energien damit verschlingt, rechtzeitig aus LehrerInhand über SchülerInnenhände in jene der Eltern transferiert zu werden. Von anderen schriftlichen Eltern-Mitteilungen ist bekannt, dass nur etwa zwei Drittel in der Sekundarstufe I, gar nur die Hälfte in der Sek II ihr Ziel zeitgerecht erreicht. Was liegt näher, als im Zeitalter der IT-Gesellschaft auf elektronische Hilfsmittel zurückzugreifen: So kann ein Modell direkter Kommunikation über Mailing rasch, unkompliziert und unmittelbar die Eltern ansprechen, sie informieren, sie auffordern rückzumelden und sich zu beteiligen am Geschehen Schule, am Arbeitsplatz und Lebensraum ihres Kindes. Dass sich vermutlich nicht alle Eltern beteiligen, soll kein Einwand, vielmehr ein Ansporn sein. Schon vorauseilend kann kritische Rückmeldung aller Eltern samt Ideen und Anregungen erbeten werden.

**Beispiel 14: Zukunftswerkstatt**

❖ Das Verhältnis von Schule und Elternhaus ist darauf ausgerichtet, dass Eltern (als Einzelne oder als in ihrer

Rolle gewählte VertreterInnen) tätig werden können, indem und weil die Schule sie begrüßt als aktive personale Ressource, nicht als Zulieferant: Aktive Elternmitverantwortung ist eine bisher mitunter verlorene und vergessene Dimension der Schulpartnerschaft und deshalb die größte Rohstoffreserve schulischer Entwicklung. Wer heute nach Rohstoffen sucht, wo allüberall Fastfood suggeriert wird, macht Zukunft zur Gegenwart, bevor andere ihr gewachsen sind.

- ❖ Als strukturelles Element dient eine Zukunftswerkstatt, in welcher nicht ungezieltes Breittreten und Bejammern von Einzelschicksalen stehen soll, sondern das strategische Diskutieren von zuvor ausgeschriebenen und festgehaltenen pädagogischen Sachthemen unter erbetener Beteiligung von ExpertInnen, vorrangig aus dem breiten Spektrum der Eltern, AbsolventInnen und Freunden einer Schule.
- ❖ In regelmäßigen oder erratischen Sitzungen und Gesprächsrunden können Themenstellungen – ohne Lösungszwang strategisch und vielschichtig beleuchtet – diskutiert werden.
- ❖ *Damit wird eine lösungsoffene und transparente Gesprächskultur auch über das Kollegium und staatlich vorgegebene schulpartnerschaftliche Gremien (wie in Österreich der Schulgemeinschaftsausschuss und das Schulforum) hinaus geschaffen.*

---

### Beispiel 15: **Sprechtage, unterrichtsfreie Tage**

- ❖ An österreichischen Schulen sind im Laufe eines Schuljahres zwei Elternsprechtage sowie drei bis fünf so benannte „schulautonom freie Tage“ üblich. Was liegt näher, als dass sich Jahr für Jahr Diskussionen darum ranken, wann man diese Tage platzieren kann, sodass sie möglichst effektiv genutzt werden können.
- ❖ Während die Diskussion um Sprechtage zumeist zu einhelligen Lösungen führt, scheiden sich die Geister nicht selten bei der schulinternen Auswahl der unterrichtsfreien Tage, und naturgemäß haben Eltern, die an solchen Tagen nicht dienstfrei, dafür aber nicht selten mehrere Kinder an unterschiedlichen Schulstandorten haben, unterschiedliche Interessen.
- ❖ Es muss eine kundenorientierte Pflicht jedes Schulstandorts sein, hier nicht nur einvernehmliche Lösungen, sondern auch aufeinander abgestimmte und kompatible Vereinbarungen zu treffen, um aus den für SchülerInnen unterrichtsfreien Tagen nicht beaufsichtigungsbehaftete für im Arbeitsprozess stehende Mütter und Väter zu machen.
- ❖ *Damit bezeugt die Schule eine demokratische Kultur bei der Berücksichtigung von Wünschen und Notwendigkeiten und beteiligt Betroffene.*

---

### Beispiel 16: **Klassenzusammenlegung**

- ❖ An österreichischen Gymnasien werden SchülerInnen der Sek I und II unterrichtet, im Lebensalter von 10 bis 18 Jahren. Nach Ende der Sek I wechseln viele von ihnen an eine berufsbildende Schule, die Klassen müssen für das 9. Schuljahr und den Beginn der Sek II neu zusammengestellt werden.
- ❖ Üblicherweise werden jene Klassen mit den wenigsten verbleibenden SchülerInnen „aufgeteilt“, mitunter aber sind Klassenvorstände so „stark“ und durchsetzungskräftig, dass „ihre“ Klassen erhalten und andere aufgeteilt werden. Zumeist wird jedoch rein lehrkörperintern entschieden. Eine Variante ist, die Leistungen der SchülerInnen heranzuziehen und jene mit dem besten Durchschnitt zu belohnen. Dies hat jedoch den Nachteil, dass auf nicht sehr stark leistungsrelevante Fächer Druck ausgeübt wird, hier nur gute Zensuren zu vergeben.
- ❖ Zieht man für den dafür entscheidenden Diskurs sowohl die KlassensprecherInnen aller betroffenen Klassen als auch die ElternvertreterInnen dieser Klassen bei, so entsteht ein offenes Gespräch, und einer zwar mitunter kontroversiell verlaufenden, aber offenen und demokratischen Entscheidungsfindung steht nichts mehr im Weg.
- ❖ *Damit werden SchülerInnen und ihre Eltern auch in schulorganisatorischen Fragen entscheidungsrelevant miteingebunden, die Mitverantwortung für das schulische Ganze steigt um so mehr, als es nicht nur bei solch exklusiven Gelegenheiten bleibt, sondern auch ähnliche offensiv genutzt werden.*

---

Alle Eltern seien an dieser Stelle bewundert, gewürdigt und bedankt, die einfach da sind, wenn ihre Kinder sie brauchen, die in klaren und präzisen Dialog treten, ohne devot zu akklamieren oder angstvoll zu intervenieren, die ihren Kindern Zuwendung und Zärtlichkeit schenken und für diese Tugenden öffentlich sachorientiert auftreten und eingreifen. Jede/r mündige BürgerIn mag in diesem Kontext dem parteipolitischen Wort sorgsam zuhören und aufmerksam mitverfolgen, dass an manchem politischen Rockzipfel der Schulpädagogik solche

Eltern parteipolitisch nicht vorgesehen sind oder zu jenen gehören, die sich von Opportunisten des gefälligen Vorurteils fragen lassen müssen, ob sie denn nicht verblöden, wenn sie sich selbst mit Kindern abgeben und nicht die Verantwortung allein dem Staat überlassen – die Idee von Friedrich Engels' „industrieller Familie“ lässt grüßen. Wer sich also dazu zählt, der bringe sich ein, der greife ein. Ein Vater aus Nordrhein-Westfalen hatte die Schulbehörde verklagt, um jene Hausaufgaben, welche seine 12jährige Tochter regelmäßig vergaß, schon einen Monat im Voraus zu bekommen, damit er sie zeitgerecht kontrollieren könne. Er hat seinen Prozess in zweiter Instanz verloren, seine Tochter schon zuvor.

## (5) Vereinbarungskultur

Für Wertübertragung in Schule und Elternhaus reichen heute nicht mehr nur Gewöhnung und Anpassung des Wissens und des Verhaltens der Älteren auf die Jungen aus, eingefordert sind Veränderungsebenen, in denen die Schulpartner und alle Personen der Schulgemeinschaft sich anerkannt fühlen, nicht nur angewiesen werden, mitwirken können, nicht nur anzunehmen haben, mitverantworten dürfen, nicht nur ausführen müssen. Einzufordern und zu fördern ist jener innerschulische Geist, der Freiheit über Ordnungsliebe stellt, Individualität über Gleichschritt, Vielfalt über Routine, innere über äußere Organisation, Wettbewerb neben Traditionspflege, Präzision in der Sache vor Formulare auf Papieren, Dialog vor und über Anweisung. Denn Schulen „entwickeln“ heißt, die Organisation unter die Ideen der Menschen zwingen, nicht aber diese Ideen einer Vorschrift durch Macht, einer Ordnung der Bequemlichkeit oder auf LehrerInseite dem Mythos der Gleichheit zu unterwerfen. Nicht die Schule entwickelt sich, sondern jene Menschen in ihr, die sie repräsentieren. Einzufordern und zu fördern ist ein LehrerInnenkollegium, das seine Leitwerte in der SchülerInnennähe sieht: Leitwerte des freien, nicht des gebändigten Willens, der autonomen, nicht der gelenkten Wege, der Freiheit des Denkens, nicht der Bequemlichkeit des Vorgeordneten, LehrerInnen, die SchülerInnen lehren, nach den Gründen zu fragen, nicht nur vorgekauften Inhalten zu folgen: Disziplin als ein Ziel von Erziehung, niemals allein als ihr Mittel. Einzufordern und zu fördern sind gewählte ElternvertreterInnen mit Herz und Hirn an Stelle von Geld und Machtanspruch, mit Empathie anstatt Lobbying, mit gelebtem Dialog im Miteinander an Stelle von Gerede und Gerüchten übereinander hinweg.

Der Trend läuft quer durch Europa – was man im Land Brandenburg heute „Bündnis für Bildung und Erziehung“ nennt, in Hessen „Erziehungsvereinbarung“, das hat in Österreich gleichen Sinn und dasselbe Ziel: „Verhaltensvereinbarungen“ streben eine neue Organisationsstruktur und verbesserte Beziehungskultur zwischen allen Personen der Schulgemeinschaft an. Hierarchischen Strukturen werden durch eine Kultur der Dienste abgelöst, die dem Charakter partizipativer Demokratie nahe kommt: Vereinbaren wir, statt bloß anzuordnen! Kultur des Vereinbarens geht davon aus, dass sie Betroffene beteiligt. Schulische Demokratie, die Verhaltensvereinbarungen schafft, lebt von Orten, an denen die Beteiligten zusammen kommen, um mit einem Höchstmaß an Kommunikation und Konfliktlösungskompetenz an gemeinsamen Aufgabenstellungen zu arbeiten. Nicht ein Katalog von Anleitungen und Regeln nach Prinzipien der Ordnung, vielmehr der Dialog von zu Beteiligten gemachten Betroffenen schafft unter den Bedingungen der gestuften Verhältnisse im Lebens- und Lernraum Schule eine Kultur des Zusammenlebens.

### Beispiel 17: **Hausschuhpflicht**

- ❖ Das leidige und mitunter hoch emotional behaftete Thema des Tragens von Hausschuhen wird mitunter allzu unterschiedlich, jedoch oft normativ positioniert vertreten: LehrerInnen verlangen sie uneingeschränkt für SchülerInnen, diese stimmen nur zu, wenn dasselbe für jene auch gilt, usw.
- ❖ Tatsächlich sind mit den Folgen im Schulgebäude jedoch weder SchülerInnen noch LehrerInnen unmittelbar konfrontiert, denn für die Reinigung ist das Raumpflegepersonal der Schule verantwortlich.
- ❖ Deren partielle Einbindung in die Diskussion – zunächst geführt in homogenen Gruppen, danach seitens der Schulleitung in einer heterogenen Arbeitsgruppe zusammengeführt, kann zu verblüffend einfachen und praktikablen Lösungen führen – etwa das nicht generell, sondern nur an jenen Tagen verpflichtende Tragen von Hausschuhen für alle, an welchen in Folge von Schneeregen mit hohem Schmutzaufkommen zu rechnen ist.
- ❖ *Damit werden die eigentlich Betroffenen beteiligt, sie erfahren positiv ihren Stellenwert innerhalb des von ihnen verantworteten Bereichs der Schule.*

### Beispiel 18: **Wochen der guten Vorsätze**

- ❖ Nach Beschluss einer neuen Hausordnung werden (unter dem Motto „Vertrauen statt Kontrolle – auch eine Form der Qualitätssicherung“) während mehrerer Wochen Schwerpunkte vereinbart, die das Zusammenleben der SchülerInnen und der LehrerInnen im Unterrichtsalltag sichern und verbessern.
- ❖ Um die Umsetzung und Wirksamkeit dieser neu beschlossenen oder adaptierten Hausordnung von Beginn an zu sichern, werden Schwerpunkte mit bewusst einfach gehaltenen „Vorsätzen“ formuliert und in getrennten Anschlagzetteln sowohl für LehrerInnen als auch für SchülerInnen neben den Supplierplänen platziert. Den eigentlichen Wochenvorsätzen ist jeweils ein gemeinsamer Leitspruch aus dem Schatzkästchen großer PädagogInnen vorangestellt.
- ❖ *Damit wird das positive Bemühen aller deutlich merkbar, es nimmt freilich erfahrungsgemäß mit verzögerter Wirkung zunehmend spürbar ab. Dennoch bleibt es für die Schulgemeinschaft eine wirksame Erfahrung, eigenen Vorsatz und Bemühen vor pauschale wechselseitige Kritik bzw. Anweisungen und deren oftmals widerwillige Befolgung zu stellen.*

### Beispiel 19: **Sozialkompetenz**

- ❖ Die gesamtgesellschaftliche Entwicklung, dass junge Menschen dazu neigen, "rauer" miteinander umzugehen, wird in letzter Zeit auch an Schulen spürbar. Die Schule will dieser Entwicklung einer ernsthaften Gefährdung erfolgreichen Lehrens und Lernens vorbeugen.
- ❖ Für jüngere SchülerInnen können schulautonom eine „Klassenvorstandsstunde“ angeboten werden. Eine weitere Übungsstunde zum spielerischen Erlernen gewaltloser Konfliktbewältigung und zur kreativen Entfaltung der Lebenskompetenzen hat zum Ziel, Kinder für soziales Engagement zu begeistern.
- ❖ Vernetzt werden alle diese Maßnahmen mit der Arbeit eines schulinternen Bildungsberatungsteams, das zu einem immer größeren Teil Konfliktberatung betreibt.
- ❖ *Damit wird alles Heilen durch Vorbeugen zu antizipieren versucht, denn Soziales Lernen braucht auch strukturierte und schulorganisatorisch verbindlich gemachte Ankerpunkte.*

Das nachfolgend gewählte Beispiel möchte aufzeigen, wie sich die Schulpartner weg bewegen können von Katalogen für Disziplinfragen, um Themen aufzugreifen, die sich am Standort als aktuelle Herausforderungen stellen und/oder von bleibender Gültigkeit sind. So darf Schulgesundheit nicht bloß körperliches Wohlbefinden umfassen, ihre Förderung kann nicht darauf reduzieren, dass man für Buben ausreichend Zeit zum Duschen vereinbart nach dem Fußballmatch im Sportunterricht. Denn Gesundheit ist nicht bloß Gegensatz zu Krankheit (gemessen an der Fehlstundenzahl), nicht bloß eine skalierbare Größe der Funktionstüchtigkeit von Organsystemen („Fenster öffnen während der Schularbeit“), nicht bloß gesellschaftlich bestimmte Norm des Versicherungsrechts und der Sozialgesetzgebung („Fehlsichtige SchülerInnen erhalten Kontaktlinsen-Zuschuss“), nicht bloß Normalzustand von Statistiken.

Als Schlüsselqualifikationen für Schulgesundheit bieten sich an, die Bereitschaft der SchülerInnen und der LehrerInnen zu fördern, sich zu engagieren und nicht nur darauf zu warten, dass es andere tun; ihre Überzeugung zu fördern, Kontrolle über sich und die Welt behalten zu können und nicht befürchten zu müssen, dass alles über den Kopf wächst; die Beweglichkeit der Herzen zu fördern, Veränderungen als Herausforderungen zu empfinden und nicht als Bedrohungen; ihr Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit zu fördern, nicht eine „Es-is-eh-alles-wurscht“-Mentalität; die Freude an Spiel, Sport und Bewegung als Frohsinn für alle zu fördern, nicht den Spaß in Jubel-Trubel-Heiterkeit auf Kosten anderer (das können Animateure des Club-Mediterranee besser); die Bereitschaft unserer SchülerInnen zu fördern eigene Ziele anzustreben („Cogito, ergo sum“, nicht: „ich bin, weil’s mein Vater bezahlt“); die Neugier des Geistes zu fördern, nicht das Auswendiglernen von LehrerInwissen.

Schutzfaktor und Zielorientierung schulischer Gesundheitsförderung soll es sein, dass SchülerInnen in ihrem Leben Sinn finden, dass sie von der Sinnhaftigkeit ihres Tuns überzeugt sind, dass sie sich erreichbare Ziele setzen. Ein positives Selbstwertgefühl aus der Überzeugung, als Individuum und Person geachtet zu sein, Verantwortung tragen zu dürfen, lässt sich nicht durch Yoga oder Multivitamin-tabletten ersetzen, und für das Verteilen von Fluor-tabletten braucht man keine Vereinbarungen. Aber wenn sich ein Kind als sozial unerwünscht erlebt, als „last preferred co-worker“, als jemand, der stört anstatt gebraucht zu werden, dann wird aus der verlorenen Sicherheit, für andere Menschen wichtig zu sein oder nur so viel zu gelten, wie es kann, nicht so viel, wie es ist, entweder selbst kränkeln oder andere kränken, wenn nicht sogar beides: Kinder, die zwar gehorchen müssen, aber nicht geachtet werden, sie kränkeln selbst und sie kränken andere. Wer dagegen die Selbstwirksamkeitserwartung steigert, der macht „Schule mit Gesundheit“.

## Beispiel 20: **Schulgesundheit**

- ❖ An Stelle diverser jährlicher Untersuchungen durch einen Schularzt wird (z.B. mit arbeitslosen JungärztInnen im Rahmen eines Projekts) unter Beiziehung ortsansässiger frei praktizierender ÄrztInnen, die bevorzugt dem Elternkreis der SchülerInnen angehören, eine „Gesundheitsstraße“ bzw. „Gesundenuntersuchung“ entwickelt und im Lauf des Schuljahres einmalig operativ durchgeführt.
- ❖ Daneben werden vertrauensärztliche Sprechstunden durch psychotherapeutisch ausgebildete ÄrztInnen angeboten, die seitens aller SchülerInnen „gebucht“ werden können wie die Anmeldungen in einer Facharztpraxis.
- ❖ Schließlich bieten Workshops zu schulgesundheitslichen Themen, angeboten mehrmals jährlich zu schulparterschaftlich vereinbarten Themen und ausgerichtet vorrangig auf die Elternschaft ein drittes Standbein eines Schulgesundheitsmodells.
- ❖ *Damit werden die für SchülerInnen mitunter lästigen schulärztlichen Untersuchungen durch ein modernes und bedürfnisgerechtes Modell ersetzt.*

Alle in gebotener Kürze dargestellten Beispiele stammen nicht nur aus dem eigenen Erfahrungsbereich des Autors, sondern werden auch tatsächlich vor Ort „gelebt“. Zusammengefasst: Ja flacher die Hierarchie, umso steiler die Motivation. Stimulieren übertrifft jedes Kontrollieren. MitarbeiterInnenorientierung braucht Transparenz und Solidarität möglichst vieler. Die Tugenden der Solidarität für Menschen in Leitungsfunktionen beinhalten mehr Freude und Geist als Neigung und Buchstaben, mehr Gelassenheit als Macht (und ihre Ausübung), mehr Toleranz als Pflichtbewusstsein, mehr Präzision in der Sache als Formalismen auf Papieren, mehr Freiheitsmut als Obrigkeitsgehorsam, mehr Dialog als (An-)Weisung. Was den gewagten Vergleich mit unseren Freunden, den Dinos, was also die Saurier-Schulen und ihre Köpfe betrifft: Auf den Vorwurf, die Saurier hätten ein sehr kleines Gehirn gehabt, hat ein amerikanischer Forscher geantwortet: Gehirne sind wie Brieftaschen, es kommt nicht auf ihre Größe, sondern auf den Inhalt an.

*Univ.-Prof. MMag. DDr. Erwin Rauscher arbeitet zurzeit als Rektor der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich. Er war 16 Jahre Schulleiter an österreichischen Gymnasien.*

*Kontaktadresse: [erwin.rauscher@ph-noe.ac.at](mailto:erwin.rauscher@ph-noe.ac.at)*