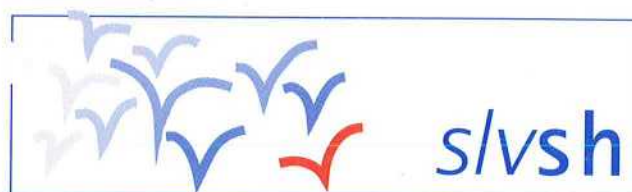


40
Dezember 2001



10 Jahre s/vsh

**Festveranstaltung
am 6. November 2001
im Kieler Schloss**

Schulleiterverband Schleswig Holstein e.V.

*Die Interessenvertretung für
Schulleiterinnen und Schulleiter,
Stellvertreterinnen und Stellvertreter*

Inhalt

	Seite
Vorwort – Michael Doppke	3
Festveranstaltung am 6. November 2001 im Kieler Schloss anlässlich des zehnjährigen Bestehens des slvsh	4
• Begrüßung durch den stellvertr. Vorsitzenden des slvsh – <i>Walter Rossow</i>	
• Grußwort des Vorsitzenden des VSRS – <i>Hans-Jörg Rickert</i>	
• Rede des Vorsitzenden des slvsh – <i>Michael Doppke</i>	
• Ansprache der Ministerin für Bildung, Forschung, Wissenschaft und Kultur – <i>Ute Erdsiek-Ra e</i>	
• Ansprache des Präsidenten der UVNord – <i>Prof. Dr. Hans Heinrich Driftmann</i>	
• Referat „10 Jahre slvsh – Rückblick und Thesen zur Zukunft“ – <i>Dr. Thomas Riecke-Baulecke</i>	
• Festbeitrag „Unterrichtsentwicklung als zentrale Schulleitungsaufgabe“ – <i>Prof. Dr. Hans-Günter Rolff</i>	
Stellungnahme – Olaf Peters	39
Der slvsh im Internet	41
Werbung des slvsh mit Beitrittsformular	42
Adressen – Vorstand des slvsh	44
Die letzte ...? – Das Letzte !	47

Wir möchten alle Kolleginnen und Kollegen bitten, bei

- Namens-, Schul- oder Privat**adressenänderungen**,
- **Eintritt in den Ruhestand** oder
- **Kontoänderungen**

auch an den **slvsh** zu denken, und diese entweder der

- **AWU** (Kleine Bahnstr. 6, 22525 Hamburg) oder
- unserer **Geschäftsstelle**

umgehend mitzuteilen. So gewährleisten Sie sich den Erhalt der neuesten Informationen und ersparen uns unnötige Kosten und Arbeit !!!

Vorwort

- Michael Doppke -

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

zehn Jahre Schulleiterverband (s/vsh), **zehn** Jahre erfolgreiche Arbeit für die Interessen der Schulleiterinnen und Schulleiter, Stellvertreterinnen und Stellvertreter aller Schularten und Schulformen in Schleswig-Holstein!

Die Festveranstaltung am 6. November 2001 hat gezeigt, welche Anerkennung der Verband inzwischen hat und welches Gewicht auf seine Sachkompetenz und Mitwirkung gelegt wird. Die Beiträge der Referenten und die vielen Glückwünsche zeigen dies sehr deutlich.

An dieser Stelle möchte ich mich bei der Ministerin Frau Erdsiek-Rave, Herrn Dr. Riecke, der kurzfristig die Aufgabe von Professor Rolff übernommen hat und besonders bei Herrn Prof. Dr. Driftmann, der trotz eines schweren Autounfalls auf der Fahrt zu unserer Veranstaltung seine Rede gehalten hat, für die interessanten Beiträge bedanken. Sie beweisen, dass Schulleitung wieder als ein wichtigster Faktor für die Qualität von Schule gesehen wird.

Dies war vor zehn Jahren nicht so! Wir sind stolz darauf, in dieser Hinsicht wirklich etwas bewegt zu haben.

Wir werden weiter daran arbeiten und alles daran setzen, auch die Rahmenbedingungen für Schulleitungen zu verbessern. Ob es uns gelingt, wird auch davon abhängen, wie häufig die Schulleitungen auftreten werden, wie stark der Verband von allen Schularten getragen und unterstützt wird. Ich freue mich deshalb sehr, dass der Vorsitzende des Verbandes der Schulleiter und Schulleiterinnen an Realschulen (VSRS) Hans-Jörg Rickert auf unserer

Veranstaltung angekündigt hat, dass man in Zukunft im s/vsh „mit **einer** Mannschaft unter **einem** Dirigenten“ Schulleitungsinteressen vertreten will. Der s/vsh wird damit auf über 500 Mitglieder anwachsen.

Die Umsetzung der Zusammenführung ist bereits im Gange. Voraussichtlich schon im Frühjahr werden beide Mitgliederversammlungen die notwendigen Beschlüsse fassen. Leider haben wir nur sehr wenige Mitglieder aus den nicht schulamtsgebundenen Schularten. Damit ist ein wesentlicher Bereich unserer Schulen nicht angemessen vertreten. Es liegt in der Natur der Sache, dass so schulartspezifische Probleme nicht optimal transportiert und vertreten werden können. Ich wünsche mir, dass sich dies bald ändert und durch mehr **gemeinsames** Handeln noch mehr für Schulleitungsinteressen getan werden kann.

Wenn Sie diese Ausgabe bekommen, wird das Ergebnis von PISA vorliegen. Nach allem, was man hört, sollen die Ergebnisse für Deutschland nicht gerade gut sein. Schulqualität wird wohl zum Thema Nummer 1 werden. Ich hoffe, dass es in unserem Bundesland keine Panikreaktion darauf geben wird, sondern dass die Ministerin besonnen handeln und gemeinsam mit den Beteiligten nach Lösungen suchen wird.

Ich denke, dass der s/vsh hier eine wichtige Rolle spielen sollte.

Frohe Weihnachten und viel Erfolg im Jahre 2002 wünscht Ihnen

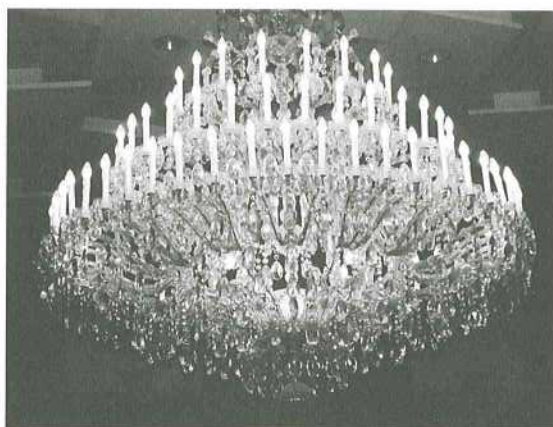
Ihr

Michael Doppke

**Festveranstaltung
am 6. November 2001
im Kieler Schloss
anlässlich
des zehnjährigen Bestehens
des s/vsh**

Im Folgenden drucken wir sämtliche Reden ab, die auf der Festveranstaltung gehalten worden sind, sowie den Festbeitrag von Prof. Rolff. Damit wollen wir auch denjenigen, die nicht in Kiel waren, die Möglichkeit geben, sich über das an die-

sem Tag Gesagte zu informieren. Gleichzeitig möchten wir allen, die an der Veranstaltung teilgenommen haben, „helfen“, etwaige Erinnerungslücken sowohl durch den Text als auch durch die Bilder zu füllen.



Begrüßung durch den stellvertretenden Vorsitzenden des s/vsh – Walter Rossow

10 Jahre s/vsh, ein Grund zum Feiern?

Wir im Vorstand waren der Meinung: „JA!“ – haben lange überlegt, heftig und auch kontrovers diskutiert, wie wir diesen Tag begehen sollten. Herausgekommen ist die heutige Veranstaltung, zu der ich Sie alle recht herzlich hier im Kieler Schloss begrüßen und mich auch im Namen meiner Vorstandskollegen und -kolleginnen bei Ihnen für Ihr Kommen recht herzlich bedanken darf.

Es ist mir eine Ehre, einige unserer Gäste besonders begrüßen zu können, sind sie doch Weggefährten auf dem – zugegebener Weise – noch nicht so langen Weg unseres Bestehens:

- Wie heißt es so schön? Wir sahen Ministerinnen kommen und gehen ... und freuen uns deshalb besonders, Sie, Frau Ministerin Ute Erdsiek-Rave, heute hier bei uns begrüßen zu können. Es war wohl für Sie nie eine Frage, heute hier zu uns zu sprechen, so wie es für Sie selbstverständlich war, sofort nach Übernahme Ihres Amtes zu unserer Mitgliederversammlung nach Rendsburg zu kommen. Dafür heute noch mal recht herzlichen Dank! Das war – glaube ich – keine Selbstverständlichkeit, dort damals aufzutreten. Danke schön!
- Genau so herzlich möchte ich unseren zweiten Referenten, Herrn Professor Dr. Hans-Heinrich Driftmann, begrüßen. Herr Driftmann, gerade heute – nach dieser Autofahrt, die Sie hierher haben „durften“ – recht herzlich willkommen. Es ist das zweite Mal, dass Sie bei uns auftreten, nachdem Sie eine etwas schwierigere Zeit davor hatten. Ich weiß, Sie waren jederzeit bereit, Herrn Doppke und mich zu beraten und damit den s/vsh zu unterstützen. Wenn wir angerufen haben, hatten Sie Zeit, dafür herzlichen Dank und vor allen Dingen herzlichen Dank, dass Sie 1992, nachdem Sie gerade eine sehr schwere Erkrankung überstanden hatten, selbstverständlich bereit waren, als erster herausragender

Referent bei uns anzutreten! Herzlich willkommen!

- Unseren dritten Referenten muss ich eigentlich nicht mehr groß vorstellen, denn Herr Dr. Thomas Riecke-Baulecke ist hinlänglich im s/vsh und im Lande Schleswig-Holstein bekannt. Ich darf mich bedanken, Herr Riecke, dass es für Sie überhaupt kein Problem war, für Herrn Professor Rolff, der aufgrund eines sehr menschlichen Fehlers bei einem übervollen Terminkalender leider absagen musste, einzuspringen, und ich gehe davon aus, dass nicht nur Sie bemerkt haben, dass ich Sie nicht als Ersatz angekündigt habe! Herzlich willkommen!
- Stets war es für uns wichtig, einen intensiven Gedankenaustausch mit den Bildungspolitikern unseres Landes zu pflegen. Deshalb freue ich mich, die bildungspolitischen Sprecher – so habe ich es hier noch stehen – im Moment kann ich nur sagen, den bildungspolitischen Sprecher der CDU, Herrn Jost de Jager, stellvertretend auch für seine Kollegen, hier recht herzlich begrüßen zu können.
- Gleich zu Beginn unserer Arbeit suchten und fanden wir Partner in der Wirtschaft, die unser Anliegen mit großem Wohlwollen bedachten und uns nach Kräften bis heute unterstützt haben. Ich begrüße sehr herzlich Herrn Heiner Spöemann vom Bildungszentrum Tannenfelde. Und selbst wenn beide Herren noch nicht hier sind, möchte ich mich bedanken bei Herrn Dr. Uwe Christiansen von der IHK Norddeutschland, der uns – wie Dr. Driftmann auch – geholfen hat, dort die Kontakte zu knüpfen und natürlich auch bei Herrn Lindstedt, den ich zwar noch nicht gesehen habe, der sich aber angemeldet hat und der uns geholfen hat, unsere ersten Fortbildungsveranstaltungen auf die Beine stellen zu können.
- Wichtige Weggefährten waren die Landeselternvertreter, für die ich stell-

vertretend die langjährige ehemalige Landeselternbeiratsvorsitzende für Grund-, Haupt- und Förderschulen des Landes Schleswig-Holstein, Frau Elisabeth Pier, begrüßen darf, sowie ihre Nachfolgerin, Frau Heike Franzen. Herzlich willkommen Ihnen beiden!

- Nun zur Vereinigung der Schulräte und Schulrätinnen des Landes Schleswig-Holstein, von denen ich Herrn Schulrat Sven Jürgensen als ehemaligen Vorsitzenden stellvertretend für die hier anwesenden Schulrätinnen und Schulräte begrüßen kann.
- Die Vertreter des IPTS Schleswig-Holstein – und ganz herzlich darf ich begrüßen dessen früheren Leiter, Herrn Dr. Dohm! Toll, dass Sie die Zeit gefunden haben, als Pensionär zu kommen!
- Es ist mir eine große Freude, last but not least, den Vorsitzenden des VSRS – des Verbandes der Schulleiterinnen und Schulleiter an Realschulen in Schleswig-Holstein – Herrn Hans-Jörg Rickert sowie den stellvertretenden Vorsitzenden des Allgemeinen Schulleiterverbandes Deutschland, Herrn Heinz Winkler – gleichzeitig Vorsitzender des Interessenverbandes Berliner Schulleitungen – sowie den Vorsitzenden des Schulleitungsverbandes Niedersachsen, Herrn Michael Samol, begrüßen zu können! Herzlich willkommen!
- Nicht ausschließen möchte ich natürlich die Mitglieder des Ministeriums, des Ministeriums, mit dem wir am Anfang natürlich ein paar Anlaufschwie-

rigkeiten hatten, aber ich denke, mittlerweile haben sich diese Anlaufschwierigkeiten gegeben. Wir schätzen uns gegenseitig und ich darf für das Ministerium ganz herzlich stellvertretend Frau Dr. Köster-Bunselmeyer begrüßen. Herzlich willkommen auch in diesem Kreise!

Liebe Gäste, wir haben, wie man so schön sagt, aus aktuellem Anlass unser Programm leicht geändert. Obwohl keine Grußworte zu diesem Zeitpunkt vorgesehen waren, möchten wir Herrn Rickert im Anschluss an meine Begrüßung die Möglichkeit zu einem kurzen Grußwort geben. Ich hoffe, dass Sie das so mittragen können.

Bevor nun allerdings Herr Rickert zu Ihnen sprechen wird, lassen Sie mich noch einmal einen recht herzlichen Dank an die Big-Band der Theodor-Storm Schule aus Husum und ihren Leiter Herrn Kleinlosen sagen. Sie haben uns ja schon vor der Veranstaltung, für einige ein bisschen weiter weg – der Raum war noch ein „wenig“ leer – mit Ihrem Sound begeistern können und Sie werden uns zwischen den Reden ein bisschen aufmuntern, ja die Reden nicht trockener werden lassen, und Sie werden uns auch am Ende der Veranstaltung noch erfreuen. Recht herzlichen Dank, dass Sie da sind.

Und nun darf ich Herrn Rickert bitten, mich hier abzulösen, und Ihnen darf ich hoffentlich interessante Reden ankündigen – und darf dann einfach im Anschluss Herrn Dr. Klug als Vertreter der FDP auch noch hier recht herzlich begrüßen.



Impressionen vom 6. November 2001 - Teil 1



Grußwort des Vorsitzenden des VSRS – Hans-Jörg Rickert

Verehrte Gäste, liebe Kolleginnen und Kollegen, lieber Kollege Michael Doppke, in seinen Sprüchen zur Erziehung sagt Theodor Storm:

„Also lasset uns nun die Kinder und Jungen erziehen,
und sie werden gewiß paßlich für allerlei Dienst.“

Zehn Jahre s/vsh - **Schulleiterverband Schleswig-Holstein** - sind ein Grund zum Gratulieren. Zehn Jahre sinnvolle Tätigkeit eines Verbandes und zehn Jahre erfolgreiche Tätigkeit für einen Verband sind ein besonderer Grund.

So überbringe ich Ihnen, lieber Kollege Doppke sowie Ihren Vorstandskolleginnen und -kollegen Ihres s/vsh die besten Wünsche seitens des VSRS - des Verbandes der Schulleiterinnen und Schulleiter der Realschulen in Schleswig Holstein. Dabei bin ich mir sicher, dass Interessen von Schulleitungen und damit in besonderem Maße auch gerade von Schule weiterhin von Ihrem Verband in einer Weise wahrgenommen werden, die die Zukunft der verschiedenen Schularten und Schultypen in Schleswig-Holstein nicht nur sichern, sondern auch entscheidend mitgestalten wird.

Schulleitung ist untrennbar verbunden mit Qualität von Schule. So erinnere ich meinen ersten Rektor im Dienstagspraktikum an einer Flensburger Volksschule als eine von allen anerkannte Persönlichkeit genau so wie meinen Schulleiter-Mentor der zweiklassigen Landschule in Witzwort / Eiderstedt.

Und wer die sieben Absätze des § 82 des schleswig-holsteinischen Schulgesetzes kennt, weiß auch, welche Anforderungen Schulleitung erfüllen soll. Und das geht nur über einen hohen Qualitätsanspruch an sich selbst.

Das Wahrnehmen von pädagogischer Verantwortung in einer Schule ist eine unschätzbar wichtige und wertvolle Aufgabe, der wir uns als Schulleiterinnen und Schulleiter zu stellen immer wieder bereit sind. Es gehört zu unserem Berufsethos.

Die Zugehörigkeit und die Tätigkeit in einem Schulleiterverband stärkt uns darin, hilft uns durch Kollegialität und Solidarität

und gibt uns die Möglichkeit, Schule über das eigene Schulgebäude hinaus mit zu gestalten.

So wollen wir mit unseren Kolleginnen und Kollegen zu einer Qualitätssicherung der Schule der Zukunft beitragen. Dabei wollen wir die „Kinder und Jungen“ nicht paßlich machen zu allerlei Dienst, sondern wir wollen ihnen Qualifikationen und Kompetenzen mit auf den Weg geben, ihr Leben gemeinschaftlich mit anderen in einer auch globalisierten Welt sinnerfüllt leben und erleben zu können.

Als in der Schulleitung verantwortlich Tätige wirken wir an der Gestaltung und an der Zukunft von Schule mit. Über die Schulleiterverbände wollen wir darüber hinaus die Möglichkeiten nutzen, unsere Arbeitsbedingungen zu verbessern, um den an die Schule gestellten Qualitätsansprüchen in unserer Tätigkeit auch gerecht werden zu können. Dazu sind wir bereit und bieten unsere Erfahrungen vor Ort und unsere Kenntnisse aus der täglichen Arbeit an. Wir lassen dieses einfließen in unsere Stellungnahmen zu Entwürfen von Verordnungen und Erlassen des Ministeriums und in Gesprächen mit Ihnen, Frau Ministerin und Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Zwei Schulleiterverbände in Schleswig-Holstein arbeiten nun schon seit längerem miteinander. Die Geschichte ihrer Entstehung ist unterschiedlich. Aber ihre Anliegen sind ähnlich.

s/vsh und VSRS haben sich in letzter Zeit verstärkt der gemeinsamen Anliegen von Schulleitung angenommen, zusammen den Kongress „Traumberuf Schulleiter“ durchgeführt und miteinander Stellungnahmen erarbeitet bzw. miteinander abgestimmt. Der VSRS hat als besonderes Anliegen gerade auch seine Schulart Realschule im Blick. Schwerpunkt unserer gemeinsamen Tätigkeiten sind Fragen und Aufgabenbereiche zum Thema „Schulleitung“ – dabei immer die Stellvertreterinnen und Stellvertreter einbezogen.

Standortbestimmungen haben zu Gesprächen miteinander und zu gemeinsamer Arbeit geführt. Eine Bündelung der Kräfte kann Kräfte schonen und neue Impulse

geben. So sind wir derzeit dabei, unsere gemeinsamen partnerschaftlichen Arbeiten zu überdenken und in eine gemeinsame Arbeit in e i n e m Schulleiterverband einfließen zu lassen. Dass dabei die Schularten eine angemessene Berücksichtigung finden mögen, ist dem VSRS ein – ich möchte sagen „historisches“ – Anliegen. Die Zukunft unserer Schulen und ihre Zukunftssicherung und unsere Arbeitsbedingungen werden unsere Hauptaufgaben sein. Und wenn alles entsprechend der gemeinsamen Vorstellung

gen und Wünsche läuft, werden wir demnächst unter e i n e m Dirigenten klangvoll mit starken Stimmen arbeiten.

In diesem Sinne schaut der VSRS für das Ganze offen nach vorn und wünscht dem Schulleiterverband Schleswig-Holstein ein weiterhin erfolgreiches Wirken.

Lassen Sie mich mit Theodor Storm schließen:

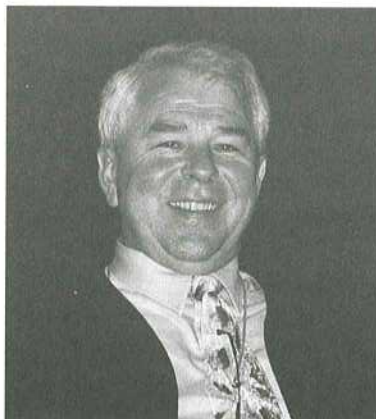
Der eine fragt: Was kommt danach ?

Der andere fragt nur: Ist es recht ?

Und also unterscheidet sich

Der Freie von dem Knecht.

Impressionen vom 6. November 2001 – Teil 2



Rede des Vorsitzenden des s/vsh – Michael Doppke

Die hier abgedruckte Rede von Michael Doppke ist vielleicht nicht immer so flüssig zu lesen wie ein vorbereitetes Manuskript. Dafür bitten wir um Verständnis, aber es war uns wichtig Ihnen Michael Doppkes Rede so zu „präsentieren“ wie er sie gehalten hat – nämlich „mit Bauch und viel, viel Herz“!

Sehr geehrte Frau Ministerin Erdsiek-Rave, sehr geehrter Herr Professor Dr. Driftmann, sehr geehrter Herr Riecke, verehrte Gäste, liebe Kolleginnen und Kollegen.

Dass wir Herrn Rickert hier an die erste Stelle gesetzt haben, werden Sie inzwischen wahrscheinlich verstehen. Es war uns immer ein Anliegen, schulartübergreifend zu arbeiten und die Kräfte zu bündeln. Und wenn das jetzt in die Wege geleitet ist, ist ein riesiger Schritt für Schulleitung – so denke ich – getan und darüber freue ich mich riesig und ich denke die meisten, die hier sind und die Gründung miterlebt haben, empfinden das genauso, dass dann der Schulleiterverband, den es seit zehn Jahren gibt, mit noch mehr „manpower“, mit noch mehr Kompetenz seine Aufgaben, die er sich selbst gestellt hat, auch wahrnehmen kann.

Wenn man mir vor zehn Jahren gesagt hätte, was da alles auf mich zukommt, ich weiß nicht, ob ich es gemacht hätte. Zehn Jahre in zehn Minuten – denn mehr Zeit hat man mir nicht zugestanden – ist sehr schwierig, habe ich festgestellt! Ich werde mich deshalb auf einige wenige Schwerpunkte beschränken und es auch so darstellen, wie ich es persönlich erlebt habe. Und ich bitte mir zu verzeihen, wenn es dann auch manchmal ein „Döntje“ gibt.

Wie hat das eigentlich alles angefangen? Ich selbst bin 1981 Schulleiter geworden und im Kreis Pinneberg tätig gewesen und habe dann mitgekriegt, dass die Schulleitersorgen wuchsen. Die ersten Kontakte zeigten sehr deutlich, dass es wenig Informationen gab, dass ich eigentlich Dinge ausgeführt habe, manchmal ohne zu wissen, woher sie kamen. Das gab sich dann aber nach ein, zwei Jahren und es fanden sich mehr gleichgesinnte Schulleiter im Kreise Pinneberg und gründeten eine AG der Schulleiter von Grund-, Haupt- und Sonderschulen und nahmen die eigene Fortbildung, die Informationen in die eige-

ne Hand, luden Gäste ein, Referenten ein. Die hatten richtig regen Zuspruch damals. Es waren immer Veranstaltungen mit 40 - 50 Teilnehmern im Kreis und das hat uns so gestärkt in der Anfangsphase, dass wir - das fing so 1986 an - 1990 dann gesagt haben, wir müssen das irgendwie auf feste Beine stellen. Diese Unverbindlichkeit macht auf Dauer keinen Sinn, und haben dann so in die Nachbargebiete geschickt. Wir wussten, es gibt eine Arbeitsgemeinschaft der Realschulleiter, die sich regelmäßig trafen und durch das Ministerium informiert wurden. Informationen aus erster Hand bekamen die Oberstudiendirektoren ebenfalls und unser Anliegen war eigentlich – das gleiche wollen wir auch! Mehr wollten wir eigentlich gar nicht! Dass es dann anders gekommen ist, ist **Schuld des Ministeriums**. Muss man ganz klar so sagen. Außerdem – ja, alle sind mit Schuld daran, und zwar sind wir 1990 dann rangegangen und haben im Kreis Pinneberg erst mal den Bedarf abgeklopft, haben alle 73 Schulen angeschrieben und haben nur 5 Nein-Stimmen gekriegt – nur 5 Schulleitungen waren der Meinung, wir brauchen keinen Schulleiterverband. Die anderen haben gesagt, ja, macht und geht ins Ministerium. Also sind wir mit vier Leuten los marschiert – Kollege Hympe Dahl, Herr Hesebek, Walter Rossow und ich – zu Herrn Dr. Kuhn, der damals Abteilungsleiter war und haben ihm unser Anliegen vorgetragen. Er hatte ein sehr offenes Ohr für uns und er hatte in der Vergangenheit schon bewiesen, dass er was für Schulleitung übrig hatte. Er hat nämlich unter anderem eine gewisse Anzahl von Schulleitungen einfach zu Beratungslehrern gemacht. Kollegen, die das mitgemacht haben und Beratungslehrer wurden, bekamen zu der Zeit fünf Stunden Ermäßigung – und da die Schulleiter, die den Kurs mitgemacht hatten also auch Beratungslehrer waren, bekamen sie auch fünf Stunden Ermäßigung und konnten ihre Arbeit dann

entsprechend mit mehr Zeit im Leitungsbe-
reich versehen. Das war damals - fand ich
- sehr klug, denn ich habe davon profitiert
und die Kollegen, die hier sind, die den
Kurs mitgemacht haben - denke ich - de-
nen ging es genauso.

Nach dem netten und erfreulichen Ge-
spräch bei Dr. Kuhn waren wir umso über-
raschter, dass wir einige Wochen später
einen Brief bekamen und ins Schulamt
Pinneberg einbestellt wurden und dort ein
Herr aus dem Ministerium erschien, der
uns unmissverständlich zu verstehen gab,
dass Schulleiter loyale Beamte zu sein
hätten. Sie seien nicht an der Entstehung
von irgendwelchen Erlassen oder Verord-
nungen zu beteiligen und hätten umzuset-
zen und dem Ministerium zuzuarbeiten.

Diejenigen, die damals dabei waren, die
wissen - da regt sich so ein Wider-
spruchsgeist! Und wir haben hinterher halt
im Café gesessen und gesagt, so geht das
nicht. Das kann nicht sein, dass man da
also abgekanzelt wird - und dann haben
wir ein Jahr lang gebohrt, getan, gemacht,
Kontakte geknüpft, Treffen mit anderen
Schulleitungen organisiert, rumgefragt, wie
geht das im Lande, haben auch welche
gefunden, denn es gab überall Schulleiter-
stammtische. Im Kreis Ostholstein regierte
Friedrich Jeschke auf Fehmarn. Die ihn
kennen, wissen jetzt, warum sie lachen.
Leider ist er krank. Er wäre sonst heute
gerne hier gewesen als einer derjenigen,
die das alles mit geputzt haben - und
innerhalb eines Jahres haben wir es dann
geschafft, das zu bündeln und zu einer
Gründungsveranstaltung aufzurufen.

Wir haben nach Bad Bramstedt eingela-
den und wer so ein bisschen Chronik se-
hen will, hat das vielleicht im Foyer schon
entdeckt! Da sind noch handgemachte
Einladungen drauf und mit Schreibma-
schine geschriebene Seiten, etwas was
man sich heute kaum noch vorstellen
kann. Auf jeden Fall sind wir nach Bad
Bramstedt am 31. Oktober - am Reforma-
tionstag - in den Kaisersaal gefahren und
haben die Gründungsveranstaltung ge-
macht. Ich muss fairerweise sagen, diese
Veranstaltung ist an mir so ein bisschen
vorbei gerauscht wie die eigene Hochzeit.
Ich habe das gar nicht so recht wahrge-
nommen, was da ablief. Ich hätte gerne
einen Film davon, aber es war eine Ver-
anstaltung die mich beeindruckt hat und

auch sicherlich beeinflusst hat. Es gab
dort viele Pannen. Wir hatten keine
Stimmzettel und Professor Krüger, der
leider verstorben ist, sagte, seid Ihr denn
verrückt, Ihr könnt doch nicht drei Leute
zur Wahl stellen. Das hat man vorher ab-
gesprochen, das geht einfach gar nicht.
Aber wir haben das trotzdem gemacht,
hatten viel Unterstützung von Rechtsan-
walt Fink, der auch leider heute nicht da
sein kann, der die ganzen Regularien für
uns geregelt hat und von einem Pensio-
när, Herrn Graupner, der als Pensionär
diese Sache mit unterstützt hat - auch der
kann leider heute nicht kommen.

Ja, und dann ging's los! Dann kamen die
ersten Schritte und wie das bei so kleinen
Kindern ist, sind sie manchmal so unbe-
holfen, holperig. Wir haben sicherlich eini-
ges falsch gemacht was man so an Etiket-
te falsch machen kann. Sind in das eine
oder andere Fettnäpfchen reingetreten,
aber wir waren immer mit viel Engagement
dabei, von der Sache auch überzeugt,
haben viele, viele Kilometer zurückgelegt,
viel, viel Zeit verbracht und hatten auch
jede Menge zu tun bei den Kontakten, die
wir hatten, um die Vorurteile, die man uns
entgegen brachte, auch abzubauen. Das
ging über die ganze Bandbreite, von Re-
voluzzern über Trittbrettfahrer und diejeni-
gen, die wieder nach einem Kaiserreich in
der Schule schrien, bekamen wir eigent-
lich alles an den Kopf geworfen, je nach-
dem, mit wem wir geredet haben. Aber ich
denke, es ist uns im Laufe der Zeit gelun-
gen, indem wir mit dem Ministerium, mit
den Parteien, mit der Wirtschaft, mit Ver-
lagen, mit den Verbänden Unmengen von
Gesprächen geführt haben - und da gucke
ich auf Michael Samol, da haben wir im-
mer hingeschielt nach Niedersachsen,
haben gesagt, die haben schon etwas,
das funktioniert. Da waren wir begeistert
und haben viel gelernt, ganz viel gelernt
von euch! Dafür auch noch mal herzlichen
Dank, denn wir wären nicht so schnell vo-
rangerkommen, wenn es den SLVN nicht
gegeben hätte, vielen Dank noch mal an
dieser Stelle!

Ja, wir haben viele Gespräche geführt, nur
an diejenige, die damals die Geschicke in
der Hand hatte, an unsere Ministerin, ka-
men wir nicht ran. Es war nicht möglich,
einen Termin zu bekommen als Schullei-
tung! Es ging erst dann, als Herr Dr. Klug

in einer Landtagsdebatte nachfragte, warum das nicht so sei, warum die Ministerin mit ihren Schulleiterinnen und Schulleitern nicht reden würde. Dann bekamen wir einen Termin und ich denke, das war der erste fruchtbare Kontakt und zum Glück ist dieses kein Thema mehr heute. Wir freuen uns, dass es so ist, wie jetzt auch mit Ihnen – deswegen auch: Bitte nicht gehen, sondern bleiben. Mir persönlich geht es zum ersten Mal so, dass ich von meiner Ministerin oder von unserer Ministerin rede, das war in den Vorjahren nicht immer der Fall bei mir persönlich. Ich denke, da hat sich ganz, ganz viel getan. In der Vorbereitung war ich versucht, die Rede von 1992 wieder vor zu kramen und auch zu halten, denn in Überschriften hat sich nicht viel geändert. Die Themen sind eigentlich die gleichen geblieben, aber es wäre nicht fair gewesen, wenn ich sie gehalten hätte, denn in der Qualität, in dem was da drunter steckt, hat sich enorm etwas getan. Themen, die wir abgefragt haben bei den Kollegen 1991/92, haben wir aufgeschrieben: Infofluss verbessern, Mitsprache im Vorfeld, Arbeitszeit, Fortbildung, Stellung der Schulleitung, Rektortitel für alle, Schulleitermangel, Stellvertretung ermöglichen. Das waren die großen Überschriften und die stehen heute eigentlich immer noch. Nur, wenn ich das jetzt an einigen Beispielen deutlich machen kann, was passiert ist, zeigt es sehr, sehr deutlich, dass auf beiden Seiten wirklich gearbeitet worden ist und dass wir miteinander ins Gespräch gekommen sind und wirklich zu **Partnern** in vielen Bereichen geworden sind.

Wenn ich an den Infofluss denke, da könnte ich mir noch Verbesserung vorstellen. Da gibt es immer noch die Situation, dass wir Dinge zu spät oder gar nicht erfahren. Was aber die Mitsprache angeht, dort denke ich, haben sich Welten bewegt. Es gibt – glaube ich – keinen Bereich, wo wir nicht in irgendeiner Form eingebunden sind und im Vorfeld schon mitbeteiligt werden, mitgehört werden! Das denke ich, ist eine sinnvolle Geschichte grundsätzlich, wenn man auch von der Basis immer eine Rückkoppelung hat und – bevor Erlasse geschrieben werden – schon mal abklopft, ob die auch praxistauglich sind. Das hat sich in der Vergangenheit bewährt sowohl beim Schulprogrammlerlass als auch bei dem Erbsenzählernachfolgeer-

lass und bei vielen Dingen, die jetzt passiert sind. Auch der Wandererlass, der jetzt im Entwurf zur Anhörung vorliegt, ist ja erheblich kürzer geworden, und solche Dinge freuen uns dann natürlich, wenn es denn Sinn macht. Also in dem Bereich können wir uns – glaube ich – überhaupt nicht mehr beklagen.

Der zweite Bereich Arbeitszeit – sprich Leitungszeit für Schulleitungen – da gab es eine ganz böse Erfahrung mit KLAUS! Das ist – empfinde ich – eine ganz schlimme Geschichte immer noch! Auch für uns selbst, weil es uns nicht gelungen ist, die Kräfte auf Schulleitungsseite zu der Zeit zu bündeln! Ich bin immer noch davon überzeugt, dass es damals bessere und andere Lösungen gegeben hätte als die, die wir gekriegt haben, wenn wir uns denn einig gewesen wären. Trotzdem, der letzte Erlass in diesem Bereich zeigt sehr, sehr deutlich, dass hier ein Wandel nicht zu unterschätzender Art – will ich mal ganz vorsichtig sagen – stattgefunden hat. Dieses Umdrehen, dass **Schulleitung ein Beruf** ist und dass man Unterricht auch noch zu erteilen hat und dass man nicht von irgendetwas Ermäßigung bekommen muss, das ist – denke ich – bundesweit einmalig! Und wir wissen auch, dass Sie, Frau Ministerin, ganz schön viel dafür haben einstecken müssen. Und deswegen auch an dieser Stelle noch mal herzlichen Dank dafür, dass Sie das durchgestanden haben und den Rücken breit und gerade gemacht haben und Schulleitungssache damit auch nach vorne getragen haben! Vielen Dank!

Denn so schön das war, dass alle Hauptlehrer zu Rektoren gemacht wurden – das ist auch mehr gewesen als nur ein Titel! Gerade auf dem Lande verbindet sich einiges damit! Hier ist etwas Messbares passiert für Schulleitung und wir hoffen, dass es auf diesem Wege weiter geht und dass irgendwann auch einmal die Stellvertreterinnen und Stellvertreter in den Genuss kommen, ihre Arbeit so ausführen zu können, wie sie diese manchmal auch von Null auf Hundert ausführen müssen, ohne dass sie darauf vorbereitet sind, weder durch Fortbildung, durch Ausbildung noch durch die entsprechende Zeit. Hier gibt es sicherlich noch eine ganze Menge zu tun! Aber auch da geschieht einiges im Rahmen des PE-Konzeptes.

Es ist auch Aus- und Fortbildung wieder zum Thema geworden. Die ganzen Aktionen zu TÜF möchte ich hier stellvertretend hervorheben. Trainingsübernahme von Führungsverantwortung wird aber auch vielfach zum Nulltarif gemacht. Es sind Schulleiterinnen und Schulleiter – oft aus unseren Kreisen hier – die dann einfach Fortbildung machen für junge Kolleginnen und Kollegen – und es auch gerne machen! Aber irgendwann sollte das installiert werden, dass also von Grund auf Qualität in Schulleitung aufgebaut werden kann, auch wenn es im Moment besonders schwierig ist, weil wir so viele Menschen dafür nicht haben. Ja, unser Wunsch ist nach wie vor, dass Schulleitungsqualität über eine Art Akademie gefestigt wird, unter Umständen über eine Nordschiene oder sogar eine bundesweite Geschichte. Aber ich hoffe, dass sich auch da etwas tut, ich bin da guten Mutes.

Der Verband selbst hat sich ein Motto gewählt: „Gemeinsam mit uns – Herausforderungen erkennen, Aufgaben anpacken und Probleme lösen“ und an diesem haben wir uns auch immer orientiert und es auch nicht verändert. Ich denke, das ist immer noch gut. Wir konnten uns daran orientieren, weil wir flexibel und ungebunden waren. Wir sind ja ein relativ manövrierfähiges Schiff gewesen, weil wir in keine große Organisation eingebunden sind. Der ASD selbst ist zwar Hilfestellung an vielen Stellen, aber er engt uns nicht ein. Wir waren immer darauf aus, sachorientiert zu arbeiten und es war uns nie daran gelegen, Krawall zu erzeugen oder kurzfristige Effekte zu erzielen. Ich glaube schon – auch wenn die Versuchung manchmal groß war, das doch zu tun – dass wir gut beraten waren, langfristig diesen Weg zu gehen, sonst hätten wir – so glaube ich – diese Erfolge nicht gehabt! Ein weiterer Aspekt ist der schulartübergreifende, den wir jetzt vielleicht noch mehr pflegen können als vorher, denn Schulleitungsarbeit ist **nicht** schulartgebunden. Sie variiert sicherlich, es gibt Schwerpunkte da und dort, aber das, was uns drückt, ist im Kern bei **allen** Schulleitungen gleich. Wir haben uns auf Schulleitung beschränkt, d. h. aus den ganzen Schulartkämpfen und was so am Rande noch stattfindet, haben wir uns weitestgehend – so weit es nicht einen persönlich

betroffen hat – herausgehalten und das Ergebnis erreicht wie es auch in der Einladung steht. Ich denke, wir haben viel bewegt, wir sind zum Partner geworden und der Sachverstand wird eingefordert und auch genutzt! Und es ist kein Feigenblatt in irgend einer Form, sondern es ist wirklich ernst gemeint, wann immer ich im Ministerium erscheine, dass da Menschen sitzen, die auch sagen, wir wollen wirklich etwas hören und wollen mit euch reden. Dass dann auch andere Interessen noch da sind und dass nicht alles, was wir uns wünschen, immer nahtlos übernommen wird, ist auch klar, aber vieles von dem, was jetzt umgesetzt wird, kommt uns verdammt bekannt vor, denn wenn man so alte Papiere des s/vsh sich mal durchguckt, gibt es hohe Konkurrenzen und das ist natürlich auch schön!

Ja, die **Bedeutung von Schulleitung wird wachsen!**

Ein paar Highlights von uns, die mich persönlich immer beschäftigt haben, sind einmal die Zeitung. Auch hier kann man den Wandel der Zeit sehen – ganz deutlich. Am Anfang sind wir aus dem ganzen Lande zusammen gekommen, haben Eigendruck gehabt, sind nach Schönberg gefahren von Fehmarn, von Husum, von Pinneberg aus, haben gebündelt, sortiert, beklebt, gemacht und getan, jetzt hat das die Firma AWU übernommen und bedient uns dort einfach top.

Unsere Kongresse – denke ich – waren ein Markenzeichen oder sind inzwischen zu einem Markenzeichen geworden, weil wir uns immer bemüht haben, auch über den Tellerrand zu gucken, Referenten zum ersten Mal ins Land geholt haben, die inzwischen Dauerreferenten hier geworden sind, wie Hans-Günter Rolff oder auch Herr Riecke, der ja auch die ersten Kontakte mit uns gehabt hat.

Das denke ich, waren Dinge, die für mich Highlights waren. Es war immer ein schöner Tag. Auch die Veranstaltung mit Eugen Drewermann hier im Kieler Schloss war so ein bisschen am Rande, aber trotzdem war das ein Highlight in der ganzen Geschichte.

Und auch die Aktionen, die wenigen, die wir durchgeführt haben:

- zu KLAUS,
- mehr Zeit für gute Schule - sehen Sie auf den Bändern ja auch noch -,

- den Schulleiterwald im letzten Jahr, wo wir gemeinsam einen Baum gepflanzt haben und was auch aufgenommen worden ist.

Es sind ja inzwischen Schulleitungen wieder in den Schulleiterwald gefahren und haben neu gepflanzt – das ist auch sehr schön. Ich denke, das kann eine gute Tradition werden. Vielleicht kann das Ministerium jedem Schulleiter einen Baum schenken, denn **wir** wissen nicht, wer neu gewählt worden ist. Wir würden das ja gerne tun, aber da wir nicht wissen, wer das ist, können wir das auch nur in den seltensten Fällen.

Und auch die gemeinsamen Veranstaltungen mit dem VDS zur Integration waren für mich wichtige Dinge, die nicht feindlich irgend jemand gegenüber waren, sondern immer – manchmal mit einem Augenzwinkern – aber immer sachlich betont geblieben sind.

Das alles kann man als Verband nur schaffen, wenn bestimmte Voraussetzungen gegeben sind. Einmal sind es die Partner, die wir gefunden haben. Herr Rossow hat schon darauf hingewiesen. Allen voran – muss ich ganz einfach sagen – ist es das BildungsZentrum Tannenfelde gewesen in der Vergangenheit und die Kontakte zur Wirtschaft, die dadurch entstanden sind. Alles was wir da in den ersten Jahren erleben konnten und durften, ist in den letzten zwei Jahren ein wenig weniger geworden, weil sich die Bedürfnisse verschoben haben, aber wir sind wieder am Ball. Und auch die „Leckerlies“, die Tannenfelde bietet – wie die Ostseekonferenz – wo ein Teil von uns mitfahren durfte nach Schweden, gehört zu den Erlebnissen, die ich nicht missen möchte. Nicht nur, weil es gemütlich und schön war, sondern weil wir sehr viel über Schule erfahren haben, wovon ich mir durchaus vorstellen kann, dass man nachher zumindest einiges davon transferieren kann. Dieses würde schon Sinn machen.

Ja, dann braucht man einen Vorstand, der die Arbeit macht. Und wie wir heute erlebt haben, machen nicht alle ihre Arbeit. Sie merken das zum Glück nicht, aber ich bin ärgerlich, weil wir etwas haben, was nicht da ist, aber trotzdem bin ich ärgerlich. Aber insgesamt haben wir einen Vorstand gehabt, der eine Mischung von unterschiedlichsten Typen dargestellt hat. Wir

waren bunt gemischt. Die ganze Bandbreite wie Schulleitung halt nun mal **ist** war eigentlich von Beginn an im Vorstand vertreten, aber **wir waren immer ein Team**. Wir haben immer gestritten, waren aber auch flexibel, letztlich konsensfähig und immer an dem Erfolg für die Sache ausgerichtet. Das war manchmal sehr schwer und hat sehr lange gedauert bis wir uns dann einig waren, aber wenn aus dem Ursprungsvorstand jetzt noch sechs tätig sind – nach zehn Jahren – das spricht schon Bände. Und die drei, die ausgeschieden sind, sind pensioniert und ich vermute, sonst wären die auch noch dabei. Das spricht doch für Kontinuität. Ich würde mir allerdings wünschen, dass wir noch ein paar jüngere Leute finden, die dann auch irgendwann mal in unsere Fußstapfen treten, denn ich merke, die Gründermentalität lässt nach und wir brauchen auch Menschen, die das übernehmen.

Ich persönlich habe von vielen Kollegen im Vorstand gelernt, gezehrt, auf unterschiedlichste Art und Weise. Und derjenige, mit dem ich am meisten zu tun gehabt habe, ist Walter Rossow gewesen. Ich weiß nicht, wie viele Stunden wir zusammen im Auto gesessen haben, es war aber immer schön. Und alles das sind so Fixpunkte gewesen. Dann gibt es zwei, die nicht mehr jetzt bei uns tätig sind, sondern die Seite gewechselt haben, die mich inhaltlich immer mit beraten und beeinflusst haben. Das sind Frau Sing und Holger Arpe, der da hinten sitzt, mit dem ich auch viele Stunden verbracht habe, aber das auf eine ganz andere Art und Weise wie mit Walter Rossow oder all den anderen. Jetzt müsste ich sie eigentlich alle aufzählen, weil sie alle in irgend einer Form markant sind, von unserem Kassierer, der das familiär geregelt hat, wer denn nun in den Vorstand geht bei der ersten Wahl, denn seine Frau stand auch zur Debatte – und die haben sich also geeinigt – das war auch o. k. und er hält den Finger ordentlich auf die Kasse. Wir dürfen also nicht zu viel ausgeben – und das ist ja auch im Interesse der Mitglieder – heute ist mal eine Ausnahme.

Ja, man braucht eine Schule, die nicht sehr viel Ärger macht, im Gegenteil, die einem so ein Stück auch Ruhe gibt, weil man Kollegen hat, die engagiert sind und die Sache Schulleitung auch verstehen

und auch eine Stellvertreterin, die das mitträgt und auch mal einen Termin übernimmt, wenn kurzfristig etwas läuft. Das gilt nicht nur für mich, ich denke, das gilt auch für alle anderen Vorstandsvertreter. Und man braucht eine Familie, die das zulässt. Die das mit Verständnis und Geduld trägt, manchmal auch erträgt und manchmal auch auf irgend etwas verzichtet, weil der Schulleiterverband dann eben vorweg stand. Dafür möchte ich mich bei allen, ganz besonders bei meiner Frau natürlich, aber bei allen anderen Ehefrauen natürlich auch bedanken. Dass sie möglich gemacht haben, dass wir zehn Jahre lang durch die Lande reisen durften und uns für Schulleitungsinteressen stark machen durften.

Ich müsste lügen, wenn ich sage würde, das habe ich alles nur gemacht, weil das den anderen so gefällt! Das wäre nicht richtig! Man hat auch so ein bisschen immer persönlichen Gewinn dabei, sonst würde man das nicht machen und wer so tut, er mache das nur aus Selbstlosigkeit, der lügt - denke ich einfach mal. So ein bisschen persönlicher Gewinn ist immer dabei. Ich habe gelernt von einem Kollegen, der 30 Jahre einen Sportverein leitet; der hat gesagt, ich habe meine Freizeit nicht geopfert, sondern ich habe sie gestaltet - und ich denke, der Mann hat recht. Man muss ja nicht in die Kneipe gehen, sondern man kann auch andere sinnvolle Dinge in der Freizeit machen, manchmal kann man das auch miteinander verbinden. Es ist insgesamt eine Zeit, die ich nicht missen möchte. Und wohl die Zeit, in der ich am meisten gelernt habe, weil ich viele interessante Menschen kennen gelernt habe aus allen möglichen Bereichen des Lebens, die ich sonst nie kennen gelernt hätte.

Es ist schon auch nett, wenn diejenigen, die eigentlich auch Vorgesetzte sind - ich guck Frau Zähle jetzt an - irgendwann als Berichterstatte vor einem sitzen und einem selbst berichten über ihr eigenes Tätigkeitsfeld, obwohl sie meine zuständige Schulaufsichtsbeamtin auch ist. Am Anfang hat mich das gefreut, inzwischen ist das kein Thema mehr und was mich auch freut, ist natürlich auch, dass man mit dem Amt plötzlich Gewicht kriegt. Viele Dinge, die wir 1983/84 gesagt haben, hatten keine Bedeutung. Da hatten wir keinen Ver-

band im Rücken. Jetzt denkt man schon darüber nach, wenn einer von uns irgend etwas sagt, da könnte ja etwas Wahres dran sein. Dieses ist auch eine Erfahrung, die ich nicht missen möchte - muss ich fairerweise sagen - weil man auch wirklich viel bewegen kann.

Wie geht es nun weiter? Herr Rickert hat das für mich gesagt. Der VSRS und der s/vsh - so denn alles klappt, wie wir uns das vorstellen - werden im nächsten Jahr dann irgendwann unter **einem Dach mit einem Dirigenten** antreten! Damit werden wir gut über 500 Schulleitungen in Schleswig-Holstein vertreten! Das ist schon ein Batzen! Die Weichen dafür werden wir am 7. und 8. Dezember stellen, sonst wäre meine Rede wahrscheinlich auch anders gewesen, weil man dann inhaltlich hätte etwas erzählen können. Für mich liegt die Zukunft in der Balance zwischen Qualitätssicherung, d. h. die großen Themen anzugehen, wie kriegen wir die Qualität von Schule, die wir noch haben, langfristig sichergestellt und das aus meiner Sicht über Schulleitung - und dazu werden wir ja gleich etwas hören - und der Bewältigung des Alltags. Denn das ist das, was bei allem Enthusiasmus uns alle immer wieder drückt. Das, was jeden Tag so als alltägliches Geschäft da ist, ist das, was einfach belastet an vielen Stellen und da gibt es ja auch noch das eine oder andere zu tun. Da ist viel Detailarbeit zu leisten, auch wenn viele große Schritte getan sind und vieles von der Richtung her angegeben ist.

An unsere drei Referenten habe ich drei Wünsche, denn wenn man Geburtstag hat, darf man sich etwas wünschen.

Fangen wir mit Ihnen an, Herr Riecke. Ich wünsche mir, dass Sie, auch wenn Sie denn jetzt irgendwann vielleicht gen Süden streben - wofür ich Ihnen alles Gute wünsche - zunächst einmal weiter zu den gleichen Konditionen für uns arbeiten wie bisher und keinen Aufschlag erheben.

Herr Driftmann hat ja einmal überprüfen lassen bei sich, ob denn der Schulleiterverband nicht Mitglied im Arbeitgeberverband werden kann. Das mag ein Gag gewesen sein, aber wir haben ernsthaft darüber nachgedacht. Dann könnte er nämlich auch für uns sprechen und sein Wort hat hier im Lande schon Gewicht. Also es wäre schon ganz interessant gewesen,

das ließ aber die Satzung nicht zu. Aber ich kann Ihnen umgekehrt sagen, unsere Satzung lässt das zu, denn bei uns können sowohl Einzelpersonen als auch Vereinigungen - allerdings ohne Stimmrecht - Mitglied werden, wenn sie denn die Sache Schulleitung unterstützen!

Ja, und Sie verehrte Frau Ministerin Erdiek-Rave, an Sie habe ich eigentlich einen ganz einfachen Wunsch, der an die Detailarbeit anknüpft. Ich wünsche mir seit Jahren, obwohl ich wirklich engagiert dabei bin, einmal **ein Jahr lang in Ruhe arbeiten** zu können in der Schule! Mehr nicht! Vieles unterschreibe ich mit, was jetzt aus dem Hause kommt, aber die vielen Broschüren, die tausend Wettbewerbe, aus jeder Ecke und Kante werden wir mit irgend etwas zugemüllt – sage ich jetzt einfach mal – wo nur wenige Interesse haben und wo man das gar nicht mehr

auseinander halten kann. Und das, was mich am meisten trifft, ich habe immer ein schlechtes Gewissen, dass ich nicht überall mitmache, und ich denke, das geht auch vielen anderen so, dass man sich also auf das, was in Schule passiert, auch irgend wann einmal wieder besinnen können muss, ohne irgendwie da leuchtende Sterne vorgehalten zu bekommen, die irgend etwas besonders gut gemacht haben. Das kann keine Schule machen, aber es erzeugt ein schlechtes Gewissen – zumindest bei mir - und es wäre so schön, es wäre richtig schön, ein Jahr lang nichts zu hören! Einfach in der Schule zu arbeiten, dem nachzugehen, was wir machen wollen, was wir gelernt haben und hoffentlich alle gut machen und gut weitermachen werden! Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.

Impressionen vom 6. November 2001 - Teil 3



Ansprache der Ministerin für Bildung, Forschung, Wissenschaft und Kultur – Ute Erdsiek-Rave

Es tut mir leid, Herr Doppke hat mich hochgeschickt, er hat gesagt, der Beifall reicht. Herzlichen Dank für diesen schmissigen Auftakt meiner Rede. Ich finde es toll zu sehen, was an musikalischen Leistungen an unseren Schulen wirklich auch da ist. Das sage ich auch deswegen, weil gelegentlich zu viel Kritik geübt wird.

Lieber Herr Doppke, sehr verehrter Herr Professor Dr. Driftmann, sehr geehrter Herr Riecke, meine Herren Abgeordneten, meine sehr geehrten Damen und Herren. Aus den Ausführungen von Herrn Doppke, die ich natürlich nun leider nicht alle kommentieren kann – dann wird meine Rede zu lang – habe ich ja nun eines gelernt:

Aus einem vor zehn Jahren doch sehr ungeliebten und sehr kritisch beäugten neuen Verband ist inzwischen eine Kaderschmiede für das Ministerium geworden. Was will man mehr! Herzlichen Glückwunsch zu dieser Entwicklung, Herr Doppke.

Herzlichen Glückwunsch auch zu dem, was heute hier angebahnt worden ist. Ich denke in einer Form nicht der freundlichen oder gar feindlichen Übernahme, sondern der freiwilligen Fusion zwecks gemeinsamer noch besserer Schlagkraft. Herzlichen Glückwunsch, dass dies gelungen ist! Nun fehlt Ihnen ja nur noch der Philologenverband bzw. fehlen Ihnen nur noch die gymnasialen Schulleiter, aber auch das kann sich ja eines Tages entwickeln. Es gibt doch mehr Gemeinsames unter Schulleitern, stellt man immer wieder fest, als so mancher das glauben will.

Mein erstes Zusammentreffen mit den Schulleitern, mit dem Verband, erinnere ich sehr deutlich. Es ist ziemlich auf den Tag genau drei Jahre her. Es war mein erster öffentlicher Termin als Ministerin. Ich wusste nicht so recht, was mich bei Ihnen erwarten würde, aber ich wurde sehr offen, sehr fair, sehr freundlich empfangen und heute kann ich eigentlich sagen, es war der Beginn – nun sage ich nicht „einer wunderbaren Freundschaft“ – aber es war der Beginn einer sehr guten Partnerschaft! Und das gilt für Sie, Herr

Doppke, ganz persönlich, das gilt für Herrn Rossow, das gilt für Ihren gesamten Vorstand! Vielleicht liegt es daran, dass die Zusammenarbeit mit Ihnen so angenehm pragmatisch und ich sage auch ganz bewusst, absolut undogmatisch ist. Und vielleicht kommen wir auch deswegen so gut miteinander zurecht, und vielleicht haben wir deswegen auch so vieles auf den Weg bringen können.

Mein Glückwunsch ist also ein sehr ehrlicher, ein sehr herzlicher an Sie persönlich, an den gesamten Verband. Und für mich gibt es keinen Zweifel darüber, dass der Schulleiterverband in den zehn Jahren seines Bestehens nicht nur viel, sondern sehr viel bewegt hat, sehr viel auf den Weg gebracht hat, und ich finde, in den letzten Jahren haben wir das auch gemeinsam tun können und das verdient die volle Anerkennung aller derer, die hier sitzen.

Die Mitglieder sehen dies sicherlich sowie so so, aber ich denke auch die große Mehrzahl, wenn nicht alle unsere Gäste heute. Natürlich nehme ich in erster Linie Ihre Außenwirkung wahr, Ihre Phantasie, Ihr entschlossenes Engagement, die Schulen ebenso wie die tatsächlichen und zukünftigen Rektoren und Rektorinnen vorzubereiten auf die neuen Herausforderungen, mehr noch, sie dafür zu sensibilisieren und auch fachlich zu begleiten. Und ich gehe, nachdem was Sie dargestellt haben und wie Sie Ihre interne Arbeit geschildert haben, davon aus, dass es nach innen ebenso erfolgreich ist. Sie bündeln als unabhängiger Verband die Interessen von mehr als 400 Mitgliedern, und dass es bei Ihrem Profil an qualifiziertem Nachwuchs nicht fehlen wird, davon bin ich überzeugt. Ihr Leitinteresse an einer guten, an einer leistungsfähigen Schule spricht für Sie.

Sonntagsreden sind Ihre Sache nicht, das war ja sehr angenehm auch eben zu spüren. Nicht mal dann also, wenn Sie grundsätzlich eigentlich ein Recht darauf hätten. So jedenfalls interpretiere ich Ihren Wunsch, mich heute nicht nur als Gratu-

lantin zu äußern, sondern auch auf ein Thema, auf Ihr Rahmenthema einzugehen: „Wir haben viel bewegt! – Ausrufungszeichen – Wie aber wird die Rolle der Schulleitung für die Qualitätssicherung der Schule der Zukunft sein?“ Diese Herausforderung nehme ich an und ich fühle mich dabei nicht als Kontrahentin, sondern als Partnerin, und ich sage es umso lieber, als Sie es selbst genauso formuliert haben.

Symbolisch verwirklicht sehe ich diese Partnerschaft seit April dieses Jahres in der Bordesolmer Aktion Schulleiterwald, inzwischen sollen es 502 sein habe ich mir sagen lassen - sind jedenfalls so etwas wie ein doppeltes Zeichen. Zum einen nehmen sie uns in die Verantwortung, mahnen uns, dass Bildung ein lebendiges, sich veränderndes Gut ist, das nur unter guten Umständen auch gedeihen kann; und zum anderen stehen sie als kontinuierlich wachsendes Symbol dafür, dass wir die drängenden Probleme in der Schule eben nicht aussitzen dürfen, sonst passiert am Ende genau das, was wir uns nur von Bäumen wünschen, dass sie uns nämlich über den Kopf wachsen. Ein Versprechen also, in Ruhe gelassen zu werden, ein Versprechen Sie in Ruhe zu lassen – Sie wünschen sich auch von Herrn Driftmann, das tröstet mich etwas, was er Ihnen nicht geben kann – das kann ich nicht einlösen, aber das, was Sie damit formuliert haben, das ist schon Mahnung, und ich nehme es auch so auf. Wir müssen in der Tat uns überlegen, ob das eine oder andere an kleinen Veränderungen nicht auch manchmal unterbleiben kann.

Meine Damen und Herren, Sie gestatten also, dass ich mich etwas langsam an Ihre Fragestellung heranarbeite, denn die Aufgabe, die Sie mir gestellt haben, um nicht zu sagen, das Pferd, was ich hier heute aufzäumen soll, enthält ja auch ein verstärkendes ABER. Es ist mir wohl aufgefallen in der Formulierung Ihres Themas, „aber wie wird die Rolle in Zukunft sein?“ Wir fragen nicht nur nach der Rolle der Schulleitung, sondern zugleich auch nach Qualitätssicherung und als Metereinheit nach der Schule der Zukunft. Mit letzterem will ich beginnen, weil es sozusagen den Rahmen absteckt. Wie sieht sie aus, die Schule der Zukunft. Die Bertelsmannstiftung hat in einer Studie, die demnächst erscheinen wird,

erscheinen wird, alle Bildungsministerien der deutschen Bundesländer nach ihren Zielperspektiven für die Schul- und Bildungspolitik befragt vor kurzem. Das Ergebnis – und Teile davon sind ja auch schon vorab bekannt geworden – wird Sie nicht überraschen. Es gibt kein Bundesland, das Zweifel an der Notwendigkeit, das Veränderungen an Schule vorzunehmen sind. Über gemeinsame Zielperspektiven gibt es viel Konsens, viel mehr, als dies früher der Fall war. Herausgreifen möchte ich vier Aspekte, die sehr eng miteinander verzahnt sind. Ich nenne Ihnen vorab wenigstens die Stichpunkte:

- Neues Lernen,
- Unterricht und Erziehung,
- Schule in der Region,
- Eigenverantwortlichkeit.

Neues Lernen also soll als nach innen gerichtete Kategorie nun mein erstes Stichwort sein. Überall wird darüber nachgedacht, welche Lerninhalte, welche Lernziele wir in welchem Umfang und in welcher Qualität in den Lehrplänen verankern und wie diese in ihrer Wirkung auf die Schülerinnen und Schüler überprüft werden können. Fragen der Methodik und Didaktik sind ebenso gemeint wie die Diskussion um den Kanon, um einen Bildungskanon, um Unverzichtbares auf der einen und fakultatives Zusätzliches auf der anderen Seite. Manche wollen bei einer solchen Diskussion am klassischen Bildungsbegriff im Geiste Humboldts festhalten und vieles daran ist richtig und auch wertvoll. Der Toleranzgedanke zum Beispiel. Ebenso die Verpflichtung zur Humanität, zur Mitmenschlichkeit. Davon darf niemand sich trennen, aber ich sehe auch, dass sich die Welt natürlich in den letzten zwei Jahrhunderten gewaltig verändert hat. Wir haben egal in welcher Rolle, ob als Schüler, als Eltern, als Lehrende oder als Politiker auch der Realität unserer Zeit ins Auge zu sehen. Goethes Wilhelm Meister hat über die Turmgesellschaft seinen sozialen Ort definiert und dieses poetische Modell hat ja den Bildungsbegriff erheblich geformt, aber junge Menschen im dritten Jahrtausend stehen in anderen wesentlich komplexeren Lebenszusammenhängen, auf die wir sie vorbereiten müssen, damit sie nicht nur bestehen, sondern auch gestaltend wirken können. Dazu gehören inhaltlich z.B. die Verbesse-

rung der muttersprachlichen und der modernen fremdsprachlichen Kompetenz oder die stärkere, dringend notwendige stärkere Gewichtung von wirtschaftlichem Wissen in der Schule und von naturwissenschaftlichem Wissen. Ein Profil also, das Rücksicht nimmt auf die Interessen von Gesellschaft, Staat und Wirtschaft, ohne dass man dabei von einer Ökonomisierung der Bildung sprechen müsste. Zum Glück kommt uns ein Paradigmenwechsel dabei zugute. Es ist wieder schick geworden, über Bildung zu reden. Günter Jauchs Quizsendung „Wer wird Millionär“ hat sich offenbar nicht umsonst zum Quotenhit entwickelt. Und nebenbei, der eine oder andere muss es einfach gesehen haben aus diesem Kreise, beim nationalen IQ-Test, an dem man ja am Computer teilnehmen konnte, haben die Schleswig-Holsteiner tatsächlich am besten abgeschnitten! Mich hat das natürlich als Bildungsministerin nicht gewundert, aber ich finde, es kann auch stolz verbreitet werden – und ausgerechnet Bildungsbücher erobern derzeit die Bestsellerlisten. Ich denke unter anderem an das Buch von Donata Elschenbroich, manche von Ihnen werden es vielleicht kennen, es ist wirklich faszinierend, „das Weltwissen der Siebenjährigen“. Die Bildungsforscherin begreift Kinder als Lebensunternehmer, ein Begriff, der auf Anhieb sehr fremd wirkt, als Lebensunternehmer, deren größtes Kapital die Fähigkeit ist, sich immer wieder von neuem und mit hohem Faktor an Lust und auch Spaß neues Wissen anzueignen. Ich glaube, dass wir diese Tugend in der Schule und diese Fähigkeit von Kindern nicht verschütten dürfen, sondern sie optimal fördern und sie lebenslang bewahren sollten, d. h., wir müssen das gesamte System Schule in solche Bahnen lenken. Wir alle müssen – glaube ich – umdenken einschließlich der Lehrerinnen und Lehrer und natürlich auch wir im Ministerium. Also weniger Ruhe, sondern auch immer wieder neues Nachdenken in diesem Bereich. Unterricht und Erziehung gehören zusammen, soll mein zweites Stichwort sein, und ich habe eben das Stichwort Spaß benutzt. Ich habe einmal ein Buch geschenkt bekommen von einem Landeselternverband. Das Ende der Spaßschule oder ähnlich hieß es. Das habe ich natürlich nicht gemeint, sondern ich habe die

Kreativität und die Lust am Lernen bei Kindern gemeint und keineswegs, dass Lernen nur aus Spaß bestehen kann. Unterricht und Erziehung gehören ebenso zusammen und die Qualität von Schule wird nirgendwo und schon gar nicht bei uns in Schleswig-Holstein nur nach den erbrachten kognitiven Leistungen bemessen. Im Laufe dieses Schuljahres, genauer gesagt Anfang Dezember, also in gut vier Wochen, werden die internationalen Ergebnisse von PISA vorliegen. Die Eingeweihten unter Ihnen wissen, was sich hinter diesem Begriff verbirgt. Es ist eine OECD-weite Untersuchung gewesen. Es wurden und es werden an 90 Schulen in Schleswig-Holstein, also fast 10 % unserer Schulen, die Leistungen von fast 4000 Schülerinnen und Schülern der 9. Klassen, also der 15-Jährigen, in den Bereichen Leseverständnis, Mathematik und Naturwissenschaften getestet. Wichtige Erkenntnisse über die Qualität von Unterricht in den Grundschulen wird auch die erste nationale und internationale Grundschulleseuntersuchung IGLU geben und die Koordination dieser Tests, die an ungefähr 250 zufällig ermittelten Grundschulen in Deutschland durchgeführt werden, liegt in den Händen unseres Bundeslandes. Wir dürfen von den Ergebnissen dieser Tests, auch wenn sie uns nicht alle gefallen werden, wir dürfen von ihnen erwarten, dass diese Analysen wichtige Impulse für den Unterricht der Zukunft geben. Dazu sind sie auch eigentlich da. Gewiss, es wird auch nationale Vergleiche geben und es wird im Sommer des nächsten Jahres auch Vergleiche der Bundesländer erstmalig geben in den Ergebnissen von PISA, aber ich glaube, im Vordergrund muss stehen, dass wir aus den Ergebnissen etwas für die Veränderung von Unterricht und Schule ableiten lassen. Nur so können wir Qualität sichern und im Idealfall natürlich steigern, aber das ist nur eine Dimension - sozusagen die Pflicht. Die zweite, vielleicht kann man das dann als Kür bezeichnen, liegt mir nicht weniger am Herzen. Wir wollen die Schülerinnen und Schüler keineswegs nur zu universalen Mini-Experten ausbilden, wir wollen ihnen eine solide, eine gut organisierte, eine vernetzte Wissensbasis mitgeben. Dazu gehören Faktenwissen ebenso wie Konzept-, Theorie-, Methoden- und Prozess-

wissen. Aber dieses pädagogische Fach-Chinesisch kann man getrost ergänzen um sehr menschliche Alltagsbegriffe, nämlich Schule soll Kinder und Jugendliche dazu anleiten, Verantwortung zu übernehmen, soziales Verhalten zu erlernen, Toleranz zu üben. Und nur solche Persönlichkeiten, die dies gelernt haben, können unsere Gesellschaft so weiter entwickeln, dass Gerechtigkeit, Freiheit – unsere Grundwerte – auch in Zukunft gewährleistet sind. Deshalb wünsche ich mir, dass die Schulen so viel wie möglich auch außerhalb des Unterrichts im engeren Sinne als soziale Gemeinschaften handeln, im Schüleraustausch, in Partnerschaften, in Einzelaktionen, in künstlerischen, sozialen, sportlichen und anderen Projekten. Die Aktion „Schüler helfen leben“, die ich gerade in einem sehr beeindruckenden Besuch im Kosovo habe agieren sehen, ist vielleicht dafür das herausragendste Beispiel. Aber es muss nicht immer dieses große Projekt sein. Es gibt auch viele kleine Dinge, deren sich Schule und Schülerinnen und Schüler annehmen können, indem man soziales Engagement lernen kann.

Drittens – die Schule muss in ihrer Region ein aktives Element darstellen. Ich könnte auch sagen, Schule muss sich noch mehr nach außen öffnen. Jede Schule sollte in die Bildungslandschaft des Ortes, der Stadt, der Region einbezogen sein. Im Idealfall ist sie so etwas wie ein Standortfaktor, durchaus auch im ökonomischen Sinne. Es kann durchaus der Grund sein, warum sich junge Eltern oder auch neue Unternehmen ausgerechnet in dieser Region ansiedeln. Sie sollte auch offen sein, für die vorhandenen gesellschaftlichen, sozialen, ökonomischen Besonderheiten der Umgebung, für bestimmte Betriebe, die bestimmte Erwartungen haben an die Ausbildung der jungen Menschen in einer Hauptschule, sich öffnen für Kooperation. Unternehmer, Handwerker in die Schule hineinlassen und selber hinausgehen als Betriebspraktikanten, wenn sie Lehrerin oder Lehrer sind, und auch als Schülerinnen und Schüler, die rausgehen und auch offen sind für diejenigen, die ihnen etwas in die Schule hineintragen. Unsere Schulen sollen keine Bildungstrichter sein, die jeder mehr oder weniger widerstrebend durchläuft, um am Ende erleichtert das

Tau zu kappen. Nein, wir möchten die Schule begreifen als die Keimzelle für das, was allenthalben gefordert wird, nämlich lebenslanges Lernen als ein dynamisches und langlebiges Element.

Ohne dass ich dieses direkt ausgesprochen habe, bin ich natürlich längst auf dem Parcours, auf den Sie mich zu Recht geschickt haben: „Wie soll das alles gehen? Wer bereitet die Schulen, wer bereitet die Lehrerinnen und Lehrer vor auf diese durchaus veränderte und neue Rolle?“ Ich möchte in aller Deutlichkeit sagen, wir dürfen und wir wollen Sie als Rektorinnen und Rektoren ebenso wenig wie als Lehrerinnen und Lehrer mit dieser Verantwortung alleine lassen. Wir alle stehen vor einer großen Herausforderung und ich freue mich umso mehr, dass wir hier in Schleswig-Holstein diese Aufgaben mit Ihnen gemeinsam angehen können. Dass das kein Schmusekurs ist, dass es dabei auch zu Konflikten kam und auch kommen wird, das gehört dazu und ist vielleicht sogar der Preis für eine konstruktive Zusammenarbeit. Die Schule der Zukunft hängt nämlich nicht mehr und sie wird immer weniger hängen am Gängelband einer Ministerialbürokratie.

Sie zeichnet sich – und damit komme ich zum vierten Punkt – sie zeichnet sich durch eine neue und immer stärker werdende Eigenverantwortlichkeit aus. Auch hier will ich vorab deutlich machen, dass sich das Land keineswegs dabei aus der Verantwortung stehlen will. Selbstverständlich bleibt die Verantwortung des Bildungsministeriums und des Landes insgesamt erhalten als Rahmensteuerung, als Gewährleistung und Sicherung durch Unterstützungssysteme und letztlich natürlich durch die Finanzierung des Personals. Ich persönlich fühle mich dem Grundsatz verpflichtet, den man vielleicht als Führen durch Ziele beschreiben könnte, d. h., Vorgeben von Strukturen, von Impulsen, Aufnehmen von dem, was da ist, ohne die Art der Ausführung bis ins letzte Detail vorzuschreiben. Konkret bedeutet das, die Schulen sollen mehr Gestaltungsspielraum bekommen und damit auch mehr Eigenverantwortung. Wir werden verstärkt – und daran arbeiten wir an entsprechenden Konzepten – in souveräne Budgetierungskonzepte der Schulen einsteigen. Das, was begonnen worden ist, was

Schulträger auch Schulen an vielen Stellen jedenfalls schon ermöglichen, soll sich auch im Bereich von Personal und Geld – ein Stück jedenfalls und schrittweise – fortsetzen, und wir werden die Schulen öffnen für fachliche und für didaktische Innovationen. Zum Beispiel auch, indem wir das Lehrpersonal um qualifizierte ausgebildete Quereinsteiger erweitern. Das sind Dinge, von denen ich weiß, dass sie kontrovers auch diskutiert werden, dass sie nicht nur auf Zustimmung stoßen, aber es ist eine Gemeinschaftsaufgabe für uns alle, dies motivierend partnerschaftlich zu bewältigen.

Und damit komme ich nun doch zur Kernfrage und zu den Jubilaren des heutigen Tages, nämlich zur Herausforderung eine Schule zu leiten. Das war, glaube ich, zu keiner Zeit ein Kinderspiel. Ich bin vor ein paar Wochen zu Gast gewesen bei einer Pensionärsrunde, der Saal war ungefähr so voll wie hier, es waren alles höchst aktive interessierte Pensionäre, pensionierte Schulleiter. Vielleicht sollte man sich mit denen mal zusammen setzen. Jedenfalls wenn man berichten hört, welche Probleme in den Fünfziger Jahren etwa bei der Leitung von riesigen, neuen, total überfüllten und furchtbar schlecht ausgestatteten Schulen da waren, dann soll dies kein Trost sein, aber man kann aus der Bewältigung der Probleme damals auch für heute einiges lernen. Ich will damit sagen, noch nie ist das ein Kinderspiel gewesen, eine Schule zu leiten, und Sie fragen dennoch zu Recht mit gutem Grund, wie dieser neuen oder veränderten Aufgabe gerecht zu werden ist?

Ob es vor diesen Eckwerten, die ich nur angerissen habe, überhaupt möglich sein wird, die Schulleiterstellen auch zu besetzen, die in den nächsten Jahren vakant werden? Nun bin ich eine kritische Optimistin, ich weiß, dass das nicht von selbst geht, dass man dazu etwas tun muss! Ich hoffe auf Ihre Mitarbeit, aber deshalb sage ich auch, ich bin voller Zuversicht, dass wir es schaffen werden. Was erwarten wir in der heutigen Landschaft von einem guten Schulleiter, einer guten Rektorin. Sie oder er sollte bei allem Realitätssinn, bei allem Pragmatismus ein Visionär sein, sollte die Ziele aus den Rahmenbedingungen ableiten und andere Menschen, das Kollegium, den Schulleiternbeirat, die Schülervertre-

tung immer als Partner sehen und mitnehmen. Er oder sie sollte fordern, ohne die anderen überzufordern, sollte begeistern ohne einzupeitschen. Ein guter Schulleiter erkennt Probleme, sucht nach Lösungen, er weiß, dass es nicht nur eine, nicht nur seine Wahrheit gibt, sondern berücksichtigt die unterschiedlichen Wertvorstellungen und Ziele, zwischen denen zu vermitteln sein wird. Sie profitieren von der pädagogischen Praxis, von theoretischen Neuerungen, können verfestigte Strukturen in Prozessen auflösen, damit meine ich manchmal auch verfestigte menschliche Strukturen in einem Kollegium, und sie verstehen es auch, aus dem Neues zu formen. Ein guter Rektor ist über die Qualifikation als Pädagoge hinaus vor allem auch Manager des Betriebes Schule mit einem hohen Maß an inhaltlichem und personellem Freiraum. Und nicht zuletzt will ich etwas sagen, was ich glaube, in Ihren Ohren nicht altmodisch klingt. Ich bin sehr dafür, dass wir die Kategorie des Vorbildes wieder beleben. Das gilt für Lehrerinnen und Lehrer und das gilt erst recht für Schulleiterinnen und Schulleiter. Ich finde, dass wir das mit gutem Recht und mit einer guten Begründung sagen können, ohne dass wir dabei die Kategorie Partner der Schüler vergessen müssen. Partner der Schüler zu sein heißt trotzdem, dass man seine eigene Wirkung nicht unterschätzen darf. Wenn Sie sich erinnern an unsere Gespräche anlässlich der Kampagne „Gute Leute machen Schule“, gab es einen Spruch, der dabei zitiert wurde, der hieß: „You never forget a good teacher“, und wenn jeder von uns einen Augenblick darüber nachdenkt, was das für ihn ganz persönlich bedeutet, wird er oder sie ein Bild eines Lehrers oder einer Lehrerin sofort vor Augen haben, die jeden von uns sehr, sehr nachhaltig geprägt hat. Das geht jedem Menschen so, und daraus leite ich ab, dass Lehrer ungewollt, und ich finde, sie sollten es wollen, Vorbild sind.

Natürlich stehen im Mittelpunkt der Schule die Leistungen der Schülerinnen und Schüler. Sie sind im Wesentlichen abhängig von Qualität von Unterricht. Dies setzt voraus, dass eine solide Schulprogrammarbeit geleistet worden ist, und es setzt eine unverzichtbare interne Evaluation voraus, vielleicht auch deswegen, weil ich

diesem Begriff der Internen Evaluation einen neuen hinzufügen möchte in Zukunft - und das ist die Externe Evaluation. Dies wird nicht eine veränderte Rolle der Schulaufsicht sein, sondern wir arbeiten daran, externe Evaluation sozusagen als Gegengewicht auf die Waage zu legen zur stärkeren Selbständigkeit der Schulen. Ich glaube, dass es notwendig ist, vor dem Hintergrund von Eigenständigkeit, von weitgehender Autonomie von Schule, von Schulprogramm, das entwickelt worden ist, auf die andere Seite eine externe Evaluation zu stellen. Nicht im Sinne einer englischen Schulinspektion, aber doch einer regelmäßigen Überprüfung der Leistung von außen. Ich glaube, dass auch Schulen selbst daran ein Interesse haben können. Und nicht zuletzt setzt die Schulqualität eine gute Personalentwicklung voraus. Bei all dem brauchen die Schulen wirksame Unterstützungssysteme und was sie nicht brauchen ist Gängelung. Alle Bundesländer haben derzeit die wichtige Rolle der Schulleitung erkannt. Derzeit werden Programme entwickelt, bestehende Programme verbessert, um die besten Menschen für dieses Amt zu finden und zu qualifizieren, denn Führungsqualitäten sind lernbar, das brauche ich bei Ihnen nicht zu betonen, denn Sie nehmen ja schon teil an diesem breiten Fortbildungsangebot und haben auch selbst dazu beigetragen, dass es dies gibt. Aber auch wir legen die Hände nicht in den Schoß. In vielen Schulämtern laufen mit den sogenannten TÜF-Angeboten - Training zur Übernahme von Führungsverantwortung - wichtige Initiativen zur Qualifizierung. Das IPTS leistet mit seiner Schulleiterfortbildung ebenfalls einen sehr wichtigen Beitrag und Sie wissen, falls die Angebote nicht ausreichen, nicht spezifisch genug sind, wir haben ein offenes Ohr für Sie, und wir haben ein offenes Ohr für Vorschläge, wie wir denn Fortbildung neu gestalten. Je klarer Schulleiterinnen und Schulleiter wissen, welche Aufgaben Schulen zu erfüllen haben, welche wichtige Rolle sie dabei spielen und je besser sie darauf vorbereitet sind, desto besser können sie auch die Herausforderungen annehmen. Niemand wird genau sagen können, was uns die Zukunft im Bildungsbereich wirklich bringt, aber ich bin überzeugt davon, dass an die Stelle von stati-

schen Modellen, von Bildung auf Vorrat, ein dynamisches Modell der kontinuierlichen und der nachhaltigen Erneuerung treten wird und zum Teil auch schon getreten ist. Das flexible Modell des Lebenswissens und - um den Begriff noch einmal aufzunehmen - für Lebensunternehmer.

Hier sehe ich in Ergänzung der bereits genannten Rektorentalente ein weiteres Aufgabenfeld. Sie werden Ihren Schülerinnen und Schülern vermitteln müssen, dass die Lernbereitschaft auch nach der Schulzeit erhalten bleibt. Auch übrigens, um ans Vorbild wieder zu erinnern, indem Sie selbst mit gutem Beispiel - und damit sind jetzt alle Lehrerinnen und Lehrer gemeint - vorangehen, eigenes Lernen, sich selbst fortbilden sichtbar zu zeigen, so wie wir uns, und damit meine ich mich und meine Mitarbeiter, auch um Offenheit, um Erkenntnisgewinn und um - gelegentlich auch - Revision unserer Position bemühen.

Schulleiter brauchen aber auch volle Unterstützung und Anerkennung. Wir müssen uns fragen, ob wir mit der Qualifizierung dieser wichtigen Funktionsstellen schon alle Möglichkeiten der Schulpolitik ausgereizt haben. Ich bin ja sehr froh darüber, auch ich darf das wohl sagen, dass es gelungen ist, das Thema Leitungszeit zu lösen, jedenfalls in einem durchaus bemerkenswerten Umfang. Dass nun auch noch das Rollenbild des Schulleiters den zeitgemäßen Anforderungen an Führungsaufgaben gerecht wird, und zwar durch die Betonung der pädagogischen Kompetenz und der Managementkompetenz, gehört auch dazu. Aber letzteres glaube ich ist noch nicht in allen Köpfen und ist gelegentlich auch umstritten. Der Rektor oder die Rektorin als Manager, großes Fragezeichen. Aber darunter ist das zu verstehen, was Sie alle ja tagtäglich leisten müssen: Personalplanung, Finanzplanung, Budgetierung, Verantwortung für ein gutes Schulklima, aber auch die Fähigkeit, das pädagogische Profil einer Schule unter Einbeziehung des Kollegiums, der Schülerschaft, der Elternschaft zu beeinflussen und zu steuern. Wir müssen entsprechende Qualifizierungsangebote in unsere Lehrerbildung aufnehmen und sie auch institutionell absichern. Denkbar, und das nehme ich sehr gerne auf - Sie wissen, dass wir da auch offen

sind – ist eine länderübergreifende Zusammenarbeit, der Aufbau von pädagogischen Führungsakademien in Verbindung mit Hochschulen oder mit den Einrichtungen der Lehrerbildung. Natürlich ist uns dabei an Diskussionen gerade um die Ausgestaltung solcher Vorstellungen sehr gelegen mit Ihnen, meine ich. Nur im Verbund und nur gemeinsam werden wir diese Ziele auch erreichen und das gilt für die Besetzung der Posten ebenso so wie für die Gestaltung für die Rahmenbedingungen.

In allen Ländern steht man vor der Frage, wie es denn gelingen kann, die Lehrerinnen und Lehrer insgesamt für die dringend notwendigen Reformen des Systems als verantwortliche Partner eines Veränderungsprozesses zu gewinnen. Ich glaube, es gibt dafür keine Rezepte, aber eines ist klar, es gehört gegenseitige Wertschätzung, Respekt und meines Erachtens öffentliche Anerkennung sozusagen als elementare Grundlage dazu. Lehrer sind Wissensvermittler, sind Moderatoren, sie sind Vorbilder, sie sind Erzieher und sie sind Experten für Unterricht und Erziehung. Sie brauchen dabei die volle Unterstützung der Öffentlichkeit, nicht nur derer, die im System arbeiten, sondern sie brauchen endlich die verdiente öffentliche Anerkennung. Das ist die eine Seite der Medaille, auf der anderen steht das Wissen um die hohe Verantwortung, die wir gemeinsam – Lehrer wie Ministerium, Schüler wie Eltern – zu tragen haben. Wir sollten uns nicht als Gegner betrachten, sondern zusammenrücken! Es geht um die Zukunft und wie wichtig es ist, uns gegenseitig unsere Anliegen, unsere Interessen zu vermitteln, nach Kompromissen und Lösungen zu suchen, das ist uns – glaube ich – in der heutigen Zeit, in den letzten Wochen besonders bewusst geworden. Gewalt, Feindschaft, Terror, so nahe sie uns auch kommen mögen, und dass das passiert, damit muss man ja rechnen, dürfen nicht über unsere demokratische Kul-

tur triumphieren. Das sollten wir unseren Kindern nicht nur theoretisch beibringen, sondern auch sehr praktisch vorleben, indem wir kompromiss- und konsensorientiert miteinander umgehen. Das gilt nicht nur für die Verbände und das Ministerium, das gilt gelegentlich auch – finde ich – für uns Politiker in der alltäglichen Auseinandersetzung. Bildung zählt viel im globalen Wettbewerb, darüber muss eine Ministerin nicht viel sagen, das sind Selbstverständlichkeiten, die immer wieder genannt werden. Der Wettbewerb um die besten Köpfe, die Schule als Fundament sozusagen für den Erfolg eines Landes, einer Nation. Sie sind aber zugleich – und darauf möchte ich noch einmal mit Nachdruck hinweisen – sie sind die Voraussetzung für ein funktionierendes freiheitliches Gemeinwesen. Demokratien beruhen auf Aufklärung, darauf, dass es informierte Mitglieder gibt, informierte Bürgerinnen und Bürger, die nicht nur Wissen erwerben, sondern auch engagiert sind, die wissen, worum es in der Demokratie geht. Es sind nicht nur persönliche Voraussetzungen, die erworben werden in der Schule für das persönliche Fortkommen für Karriere und Beruf, sondern wir prägen Urteilsvermögen, wir vermitteln Sinnvorstellungen und sollen die jungen Menschen zu neugierigen und aufgeschlossenen Mitbürgern formen. Das ist für mich die wichtigste Messlatte für den Erfolg von Schule.

Ich hoffe sehr, dass bei Ihnen nicht nur am heutigen Tage sozusagen Pflicht und Kür, wie Sie sie beschrieben haben, Herr Doppke, sich glücklich ineinander fügen, ich hoffe auch, dass sich dieses fortsetzt. Ich hoffe also in den nächsten – möglichst vielen Jahren – auf gute Zusammenarbeit, die getragen sein sollte, von der gemeinsamen Verantwortung für die jungen Menschen, die uns anvertraut sind. Es gibt noch viele Bäume zu pflanzen und noch viele Aufgaben gemeinsam zu meistern. Herzlichen Dank, herzlichen Glückwunsch, alles Gute!

Impressionen vom 6. November 2001 - Teil 4



Ansprache des Präsidenten der UV-Nord (Vereinigung der Unternehmensverbände in HH und S-H) – Prof. Dr. Hans Heinrich Driftmann

Frau Ministerin, Herr Doppke, meine sehr verehrten Damen, meine Herren.

Zunächst einmal ist es mir ein wirkliches Anliegen, Ihnen zum zehnjährigen Bestehen des Schulleiterverbandes zu gratulieren. Das war schon eine Leistung den zu gründen, und nicht minder eine Leistung, ihn so gefechtsstark am Leben zu erhalten. Zehn Jahre sind ein schönes Stück Zeit, aber ich wünsche Ihnen natürlich vor allem, dass noch viel mehr Jahre vor Ihnen liegen und Sie darin erfolgreich sein können. Ich sage Ihnen, als Vertreter der organisierten Wirtschaft: Sie werden gebraucht, als Partner, auch als Ideengeber und als Verantwortungsträger!

Meine sehr verehrten Damen und Herren, dies ist hier natürlich eine festliche Veranstaltung, der blau-weiß-rote Blumenstrauß hier vor diesem Pult deutet darauf hin. Wenn Sie mir erlauben, möchte ich aber hier keine klassische Festrede halten, meine Vorredner haben das auch nicht getan, also nehme ich das für mich auch in Anspruch. Ich werde mir erlauben, die eine oder andere kritische Bemerkung zu machen und ich fange damit auch sofort an.

Wie wird die Rolle der Schulleitung für die Qualitätssicherung der Schule der Zukunft sein? Das ist das Thema dieser Veranstaltung – mit Recht so gewählt! Allerdings störe ich mich ein wenig an der Formulierung, genauer gesagt, an dem Wort: Qualitätssicherung. Wir sollten ein mögliches Missverständnis von vornherein, denke ich, aus dem Wege räumen. Qualitätssicherung könnte – könnte – bedeuten, wir wollen den erreichten Standard erhalten. Das allerdings wäre mir doch etwas zu defensiv und zu wenig ambitioniert, und so habe ich den Schulleiterverband auch nicht kennen gelernt. Der erreichte Standard mag hoch sein, hier in diesem Lande, reicht aber für eine auch morgen noch konkurrenzfähige Bildung, auch für ein konkurrenzfähiges Bildungswesen mit einer bestimmten Struktur nicht aus. Wie viel auch immer erreicht worden ist – in der Wirtschaft, und da komme ich her, bedeu-

tet Sicherung des Erreichten Stillstand und Stillstand heißt Rückschritt. Zumal dann, wenn die Konkurrenz besser wird. Und seien wir ehrlich, meine Damen und Herren, die anderen werden tatsächlich besser. Darauf müssen wir uns einstellen. Ich schlage Ihnen daher vor, darüber nachzudenken, welche Rolle die Schulleitung übernehmen muss, wenn die Qualitätsansprüche an die Schule von morgen steigen. Und sie steigen schon dadurch, dass sich das Aufgabenspektrum der Schule verbreitert.

Frau Erdsiek-Rave, hat eben darauf hingewiesen, Qualitätsmanagement bleibt auch in Zukunft angesagt. Herr Doppke, meine Damen und Herren, hat mich gefragt, was sich denn seit 1992 aus unserer Sicht verändert hätte. Auch damals hatte ich einige Gedanken zur Rolle der Schulleitung vor Ihnen ausgebreitet, ich will da nicht vergleichen und nichts aneinander reihen, aber ich werde – quasi zufällig – ein paar Wiederholung in meiner Rede verstecken und ich bin gespannt, ob Sie merken, dass das schon 1992 gesagt wurde. Jedenfalls ist manches dabei, was erst heute politisch angegangen wird, und das zeigt einmal mehr, dass Politik ein langwieriges Geschäft ist, ein mühsames Geschäft. Eben dieses Bohren, dieses enthusiastische, dieses nicht nachlassende Bohren dicker Bretter. Die Rede von Ihnen, Frau Erdsiek-Rave, hat ja auch gezeigt, dass manche Löcher schon tief ins Holz eingedrungen sind. Das ist auch gut so! Es ist aber vor allem auch vordringlich, denn ich zitiere: „Die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes beginnt nicht im Forschungslabor oder in der Werkhalle, sie beginnt im Klassenzimmer.“ Diese Sentenz von Lee A. R. Cocker bleibt wahr. An unseren Schulen wird der erste Schritt zur globalen Wettbewerbsfähigkeit gemacht. Es geht um nicht mehr und nicht weniger als im europäischen, ja weltweiten Vergleich – wie man so sagt – bei den Leuten zu sein. Und es geht darum, nach Möglichkeit die Nasenspitze vorn zu haben! Dass ist natürlich ein hoher Anspruch, und

deshalb müssen wir Schule so organisieren, dass sie diesem Anspruch gerecht wird. Wenn wir selbstständig denkende, kreative Schulabgänger brauchen, und ich sage Ihnen, wir brauchen sie dringender denn je, dann brauchen wir eine Schule, die selber selbstständig, kreativ und kompetent ist – sein darf. Dass heißt, der Staat benennt Kernziele in allgemeiner Form, gibt Rahmencurricular vor, aber gibt es der Schule in die Hand, ein eigenes Profil, ein Programm zu entwickeln, selbst daran zu gehen, die gesteckten Ziele zu erreichen. Ähnlich hat sich auch unsere Ministerin ausgedrückt. Dafür braucht die Schule aber mehr Freiräume, mehr Selbstständigkeit als heute. Der Staat, meine Damen und Herren, muss die Fähigkeit entwickeln auch da und dort loszulassen, damit die Schule Bildung neu gestalten kann, damit sie sich in Organisation und Management neu ausrichten kann, damit ihr die Chance eröffnet wird, ihre Akzeptanz im gesellschaftlichen Umfeld zu erhöhen. Ja, meine Damen und Herren, ein wirklich hohes Ansehen auch nach draußen zu repräsentieren.

Lassen Sie uns noch ein bisschen auf den Boden zurückkehren. Der Weg zum Ziel beginnt, wie wir alle wissen, mit dem ersten Schritt. Wenn ich das neue Schulgesetz richtig lese, dann soll der Schule die Chance gegeben werden, selbst gewählte Bildungsschwerpunkte auszuprägen, um in ihnen Besonderes, ja Exzellentes zu erreichen. Meine Damen und Herren, ich unterstütze das voll, uneingeschränkt. Diesen Weg müssen wir weitergehen. Wenn man dieses Ziel erreichen will, dann muss die Schule mehr Einfluss auf Personalplanung und Entwicklung bekommen. Und das heißt dann, mehr Einfluss darauf, wer konkret an der jeweiligen Schule unterrichtet. Meine Damen und Herren, ich erkenne hier in dem Zusammenhang nicht die Schwierigkeit – und das ist auch nicht kurzfristig zu erreichen –, aber das Schulgesetz öffnet dafür ein Fenster. Lassen Sie uns das nutzen.

Ich würde bei diesem Thema doch gerne noch ein wenig verweilen: Personalplanung und Personalentwicklung. Die klassische, bewerte Methode in der Wirtschaft ist es, die Anforderungsprofile zu definieren und sie mit den Qualifikationsmerkmalen des vorhandenen Personals zu ver-

gleichen. Die sich daraus dann automatisch zeigende Lücke zwischen Soll und Ist beschreibt den Qualifizierungsbedarf. Um diesen Bedarf zu decken, gibt es natürlich verschiedene Wege. Einer ist die Binnenqualifizierung; also vorhandene Mitarbeiter, die zur Qualifizierung fähig und bereit sind, werden entsprechend nachausgebildet, nachgebildet. Ein anderer Weg ist es, nach geeigneten externen Bewerbern Ausschau zu halten. Und jetzt kehre ich vom Bereich Wirtschaft zu Schule zurück, denn hier ergeben sich wiederum zwei verschiedene Möglichkeiten. Entweder man bewegt sich innerhalb des Systems – will sagen, man hält Ausschau nach geeigneten ausgebildeten Pädagogen. Findet man sie, und dass wird in der Regel sein, ist das in Ordnung. Was aber ist, wenn man sie nicht findet? Dann, meine Damen und Herren, sollte man sich **auch** außerhalb des Systems bewegen. Ich habe mich hierzu öffentlich verbreitet, und ich will das hier nur ganz kurz wiederholen. Es gibt zwar noch einen Streit um Zahlen, aber es gibt keinen Streit darüber, dass wir in eine empfindliche Lehrerlücke geraten. Besonders im naturwissenschaftlich-technischen Bereich und an den Berufsschulen. Ich sehe eine Chance und die Notwendigkeit, mehr Menschen aus dem – meine Damen und Herren, verzeihen Sie mir, wenn ich das in Anführungszeichen sage – mehr Menschen aus dem wirklichen Leben, aus dem Sport, aus Musik, Kultur, aus Kirche und Wirtschaft für einen kontinuierlichen Lehrauftrag an der Schule in Ihrer Nähe zu gewinnen. Diejenigen, die sich dafür interessieren, und es werden keine Heerscharen sein, müssen sich zumindest methodisch-didaktisch fortbilden und auch zertifizieren lassen. Und sie müssen zu einem angemessenen Honorar beschäftigt werden. An den Berufsschulen wird dieses teilweise heute schon praktiziert und zwar in weitgehender Verantwortung der Schule selbst. Und ich höre zu meiner Freude, dass es auch im allgemeinbildenden Schulwesen Ansätze für diese neue Form der Personalgewinnung gibt. Ich wiederhole, dass wird die Ausnahme sein. Aber auch darum müssen wir uns rechtzeitig kümmern. Dieser Prozess muss in geeignetem Maße verbreitert werden, und zwar – und das ist mir jetzt allerdings ganz wichtig – nicht in der Form ei-

nes kurzatmigen, aus der Not geborenen Konzeptes. Ich weiß nicht, ob Sie sich vor 30, 40 Jahren an Hausfrauenlehrerinnen erinnern? So bitte nicht, sondern als ein dauerhaftes Jointventure zwischen Schule und Gesellschaft, vielleicht und exemplarisch zwischen Schule und Wirtschaft. Damit könnten wir zu einer neuen Qualität der bewährten Zusammenarbeit zumindest von Schule und Wirtschaft gelangen, und mehr noch, es könnte ein osmotischer Prozess in Gang gebracht werden, der unser Bildungssystem näher an die Wirklichkeit der Arbeitswelt, ja des Lebens heranbringt und der am Ende zu einem neuen Verständnis von Schule und Gesellschaft, von Schule in der Gesellschaft führt.

Ein weiterer notwendiger Schritt ist dann, der Schule mehr Autonomie und Verantwortung im Einsatz der finanziellen Mittel zu geben. Was spricht dagegen, der Schule ein Budget zuzuweisen, aus dem die externen Lehrbeauftragten, aber auch Einrichtungen finanziert werden, die die Schule benötigt, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Frau Ministerin, ich ermutige Sie, diesen Schritt zu tun, und sichere Ihnen meine persönliche, aber auch die politische Unterstützung der organisierten Wirtschaft ausdrücklich zu. Meine sehr verehrten Damen und Herren, jetzt geht es um Sie und jetzt komme ich zum eigentlichen Thema, und das muss ich auch, wenn ich mir keine „5“ einfangen will, weil ich das Thema verfehlt habe. Wesentlicher, ja wichtigster Verantwortungsträger in diesem neu einzuleitenden Prozess, ist der Schulleiter, ist die Schulleiterin. Ich habe 1992 vor Ihnen gesagt, dass ein guter Schulleiter ein guter Lehrer sein muss. Erschrecken Sie bitte nicht, aber ich bin mir heute in dieser krassen Akzentuierung nicht mehr ganz so sicher. Zunächst muss ich vor einem riskanten Umkehrschluss warnen. Ein guter, ja ein herausragender Lehrer, ist nicht zwingend ein guter Schulleiter. Es ist durchaus schon vorgekommen, dass ein guter Lehrer als Schulleiter das Stadium seiner eigenen Inkompetenz erreicht hat. Das ist ihm natürlich nicht persönlich anzulasten und das betrifft selbstverständlich niemanden von Ihnen, aber es gibt immer Nachbarschulen, in denen läuft es gar nicht so gut. Ich bitte Sie an dieser Stelle, nur das Problem als

solches ernst zu nehmen. Wenn jetzt zu den heute schon zu fordernden Qualifikationen angesichts der angestrebten Veränderungen neue hinzukommen, dann kommen auf die Schulleiterin, den Schulleiter der Zukunft Herausforderungen zu, die mich zu der möglicherweise provokanten Frage bringen, muss es eigentlich zwangsläufig immer und ausnahmslos ein gelernter Lehramtspädagoge sein, der den Job an der Spitze in der Schule macht? Oder kann das nicht auch jemand aus einer anderen pädagogischen Teildisziplin oder einer anderen Profession sein, mit einer pädagogischen Zusatzqualifikation? Also jemand, der ursprünglich einmal Betriebswirtschaft gelernt hat oder Organisation oder Marketing oder Psychologie, ein Sozialwissenschaftler. Jemand, der sich in einem Unternehmen mit strategischer Planung beschäftigt hat oder aus der Personalentwicklungsplanung oder aus dem Bereich Publikrelations kommt. Nachdenken, sollte man darüber, denke ich, schon. Noch einmal, seien Sie bitte jetzt nicht schockiert, ich sehe auch keine abwehrend gehobenen Hände. Ich rate nur, über solche Optionen einmal unvoreingenommen nachzudenken. So etwas passt nicht in jeden Fall, nicht in jedem Zusammenhang, kann aber in der Ausnahme hilfreich sein. Das Bukett der neuen Aufgaben, über die ich gleich noch etwas konkreter sprechen werde, lässt in meinen Augen eine strategische Personalplanung **auch** in diese Richtung angeraten erscheinen. Aber jetzt zu Ihnen, meine Damen und Herren, die Sie gelernte Pädagogen sind. Natürlich bleibt eine gute Lehrerin geeignet, eine gute Schulleiterin zu sein, ein Mann übrigens auch. Er oder Sie müssen natürlich wissen, was auf sie oder ihn zukommt. Führungsfähigkeit und Verantwortungsbereitschaft – Frau Ersiek-Rave hat darauf hingewiesen – Fähigkeiten die schon heute und in den unterschiedlichsten Professionen gefragt sind. Wer Führen will muss Führen wollen und Führen lernen! Der Bonner Pädagoge Hans-Dieter Bastian hat immer wieder gesagt, Führen kann man lernen wie Auto fahren. Charisma kann den Prozess etwas beschleunigen, aber sehr viel mehr ist dahinter nicht zu sehen. Neben der methodischen Kompetenz braucht es auch die soziale Kompetenz, um Menschen führen zu können,

und Frau Erdsiek-Rave hat völlig zurecht darauf hingewiesen, meine Damen und Herren, im Bereich des sozialen Lernens ist das Nachahmungslernen das Wirksamste, das Wichtigste! Und das kann man nur aktivieren, wenn man bereit ist, Beispiel zu geben und Verantwortung als Vorbild zu zeigen. Motivationskraft, meine Damen und Herren, wer motivieren will, muss selbst motiviert sein. Das fällt heute nicht immer leicht, aber es muss geschehen.

Bewusst an dieser Stelle mache ich einen scheinbar banalen Einschub: es geht zwar nicht nur um finanzielle Anreize, wenn es ums Motivieren und um die Motivation geht, aber meine Erfahrungen in der Wirtschaft lehrt, dass finanzielle Anreize schon eine gewisse motivationale Wirkung haben. Es ist ein in der Wirtschaft, und damit wollte ich Ihnen ein Geheimnis verraten, ein durchaus erfolgreich eingesetztes Mittel. Ob es gelingen wird, auch das öffentliche Besoldungsrecht stärker als heute leistungsbezogen auszugestalten, steht noch etwas in den Sternen. Ich glaube aber, dass man daran muss, sonst brauchen Sie sich übrigens vor zu großer Konkurrenz von qualifizierten Lehrern aus der Wirtschaft keine Sorgen zu machen. Meine Damen und Herren, wenn man besondere Führungseigenschaften einfordert, wenn man Führungsqualifikationen voraussetzt, wenn man Ihnen Führungstätigkeiten zumutet, dann muss sich das natürlich irgendwann auch in der geeigneten Besoldungsgruppe repräsentieren, sonst wird das, zumindest auf Dauer und über Generationen hinweg, nicht gehen. Meine Damen und Herren, die Fähigkeit zu delegieren, nicht um Lästiges an andere los zu werden, sondern um die Fachkenntnis und Kreativität anderer für die gemeinsame Sache nutzbar zu machen, das ist übrigens eine Spielart der Fähigkeit zu motivieren. Der Schulleiter der Zukunft muss etwas von Aufbau- und Ablauforganisation verstehen, damit alle menschlichen und materiellen Ressourcen optimal eingesetzt werden. Dazu muss er auch Kostenmanagement und kaufmännisches Denken beherrschen bis hin zu einfachen Controllingtätigkeiten. Ganz wichtig erscheint mir die analytische Fähigkeit, den Fortschritt in Gesellschaft, Wirtschaft und Technik zu begreifen und an diesem Fortschritt ges-

taltend mitzuwirken, strategisch, meine Damen und Herren. Und vielleicht noch etwas Wichtiges. Es geht nicht nur darum, ein Programm und ein Profil zu entwickeln, es geht nicht nur darum, Ziele zu setzen, es geht vor allem darum, durchzusetzen, dass diese Ziele auch erreicht werden. Wir leben im Moment in so einer Phase, in der viele Verantwortungsträger in Staat und Gesellschaft von großen Ankündigungen leben. Natürlich muss die Knochenarbeit auch irgendwann erledigt werden, und dazu sind wir alle aufgerufen. Meine Damen und Herren, dazu bedarf es auch eines konsequenten Handels und einer personalen, nicht aus dem Amt entliehenen Autorität. Letzteres ist natürlich auch eine Voraussetzung für die Bewältigung der meisten anderen Aufgaben. Und zum Schluss, es bedarf der Fähigkeit zu positiver Außendarstellung. Am Ansehen dessen, der eine Schule repräsentiert, bestimmt sich ganz wesentlich auch das Ansehen der Institution selbst. In einer Mediendemokratie, in einer Gesellschaft, die an Kommunikation über Medien gewöhnt ist, wird nun einfach einmal personalisiert. Jedes Verstecken hinter Gremien ist kontraproduktiv. Der, der die Verantwortung hat, die Verantwortung repräsentiert, wird mit der Institution identifiziert und der, der solche Verantwortung zu tragen hat, muss auch bereit, in der Lage und befugt sein, zu entscheiden. Meine Damen und Herren, eine Lehrkraft, der man das alles zumutet, muss immer wieder viel lernen. Sie muss lernen wollen, und es muss ihr vor allen Dingen Gelegenheit gegeben werden, neu zu lernen, dazulernen. Man kann Schule nicht neu aufstellen wollen und zugleich glauben, das gehe mit dem vorhandenen Qualifikationspotential. Die Wirtschaft ist zur Mithilfe bereit, unsere Bildungsstätte Tannenfelde ist mehrfach erwähnt worden und unser Institut für Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik steht zur Verfügung.

Das Geld, liebe Frau Erdsiek-Rave, muss natürlich der Staat in die Hand nehmen! Das hat man davon, wenn man sich und anderen hohe Ziele steckt, aber mal im Ernst gesprochen, das öffentliche Bildungswesen hat selbstverständlich auch in Schleswig-Holstein und ganz entschieden auch aus Sicht der Wirtschaft, oberste Priorität. Mit unserer politischen Unterstüt-

Bundesländern zum Beispiel durch die Verwaltung von Schulbudgets die Arbeitsaufgaben von Schulleitungen ausgeweitet worden.

Wenn gleichbleibende Arbeitskapazitäten auf zunehmend mehr Ziele zu richten sind, muss angenommen werden, dass die Effizienz der einzelnen Arbeitsprozesse sinkt. Wirksamkeit erfordert jedoch Konzentration und nicht Aufgabenausweitung. Im Sinne eines wirksamen Schulmanagements darf größere Eigenständigkeit von Schule gerade nicht dazu führen, dass Schulleitungen mit kaufmännischen und verwaltungs-technischen Aufgaben überladen werden und für die strategisch entscheidenden Aufgaben zu wenig Zeit finden.

Es ist die Schlüsselaufgabe des Schulmanagements, grundlegende Entscheidungen für die Wirksamkeit im Kernbereich von Schule vorzubereiten, auf die Umsetzung der Beschlüsse zu achten und die Ergebnisse auszuwerten. Dies erfordert, die führungsorientierte und pädagogische Seite des Schulmanagements zuungunsten der verwaltungstechnischen auszuprägen.

Das alles sind keine neuen Einsichten. Diese alten Erkenntnisse erlangen jedoch in Zeiten, in denen die Eigenständigkeit von Schulen gestärkt werden soll, neue Bedeutung. Denn wer diese Aufgabenbeschreibung ernst nimmt, wird die Arbeit von Schulleiterinnen und Schulleitern nicht vor allem durch selbst zu erteilenden Unterricht und Verwaltungsaufgaben belasten können.

Insbesondere in diesem Punkt schätze ich den Erlass Ihres Bildungsministeriums als sehr wichtigen und über die Landesgrenzen hinaus wegweisenden Schritt ein, pädagogische Führung als Haupttätigkeit von Schulleiterinnen und Schulleitern anzuerkennen, aufzuwerten und zusätzliche Ressourcen dafür einzusetzen.

Moderne pädagogische Führung verlangt, eine uralte Arbeitsaufgabe, nämlich guten Unterricht im Sinne der gesetzlichen Vorgaben sichern, ins Zentrum der Kollegiumsarbeit zu stellen. Bei aller Konstanz von Managementaufgaben im Allgemeinen, so gibt es doch im Konkreten gravierende Veränderungen. Durch größere Eigenverantwortung der Einzelschule entsteht ein qualitativ neuer, in

Deutschland so noch nie dagewesener Handlungsbedarf für das Schulmanagement: Größere Eigenständigkeit wird nur dann im Sinne der Schulgesetze förderlich sein können, wenn zentrale Steuerungssysteme, die auch Auskunft über die erreichten unterrichtlichen Effekte geben, ergänzt werden.

Es wäre ein Irrtum zu glauben, dadurch sänke die Bedeutung der Führungskräfte auf den verschiedenen Ebenen des Schulsystems. Die Schulaufsicht ist herausgefordert, die Qualität bzw. das jeweilige Qualitätssicherungssystem der Einzelschule in den Blick zu nehmen. Die Schulleitungen sind herausgefordert, die Sicherung von Qualitätsstandards und Ausprägung der jeweiligen typischen Stärken einer Einzelschule zu einer dauerhaften und systematisch zu betreibenden Aufgabe zu machen.

These 3:

Die Sicherung von Unterrichtsqualität als zentrale Führungsaufgabe ist eine didaktische, keine technische. Unterrichtsqualität kommt in tatsächlicher Lernwirksamkeit zum Ausdruck, nicht in behaupteter. Aus diesem Grund sind Wirksamkeitsbetrachtungen an jeder Einzelschule notwendig.

Schulprogramme sollen ein Instrument zur systematischen Schulentwicklung im Rahmen des Möglichen sein. Deshalb müssen in ihnen Ziele und Arbeitsvorhaben zum Bereich „Unterricht“ dokumentiert sein. Doch mit einem Schulprogramm, in dem der Unterricht eine wichtige Rolle spielt, beginnt die eigentliche Arbeit der Qualitätssicherung erst.

Der Begriff „Qualitätssicherung“ hört sich technisch an und hat auch mit Techniken zu tun. Zum Schulmanagement gehören Kenntnisse über Evaluationsverfahren. Doch damit werden Schulleitungen keine Statistiker. Im Gegenteil: Wie in Unternehmen sind auch an Schulen die Instrumente auf die konkreten Arbeitsziele und -inhalte zu beziehen. Qualitätssicherung an Schule hat daher immer didaktischer Natur zu sein.

Wer es mit der Sicherung von Unterrichtsqualität an der Einzelschule ernst meint, muss diejenigen Strukturen stärken, in denen Ziele, Inhalte und Methoden des

Unterrichts, Sozialformen und Lernkontrollen konkret diskutiert werden. Organisatorische Träger der didaktischen Arbeit an einer Schule sind diejenigen Konferenzen, auf denen sich die Lehrkräfte mit dem Unterricht beschäftigen, also zumeist die Fach- oder Jahrgangskonferenzen. Es ist die Aufgabe dieser Konferenzen, unter Berücksichtigung der rechtlichen Vorgaben verbindliche Absprachen über Standards und Leistungskriterien zu treffen sowie den Austausch über Vor- und Nachteile bestimmter Methoden zu organisieren.

Eine für viele Fachkonferenzen neuartige Aufgabe ist es, Verfahren der Evaluation des Fachunterrichts zu entwickeln, solche Verfahren regelmäßig einzusetzen und praktische Konsequenzen aus den Ergebnissen zu ziehen.

Unterrichtsevaluation ist ein schwieriges Unterfangen, da aus Schülerleistungen keine unmittelbaren Schlussfolgerungen für die Wirksamkeit des Unterrichts abzuleiten sind. Ergebnisse aus schriftlichen oder mündlichen Tests können deshalb immer nur ein Aspekt der Unterrichtsevaluation sein. Zu ergänzen sind sie um die Analyse der konkreten unterrichtlichen Prozesse durch Gespräche, Beobachtungen oder Umfragen.

Diese Analyse erfordert, alt bekannte didaktische Fragen zu stellen und neu zu beantworten. Dazu gehören Fragen

- zur Transparenz und Vereinbarungskultur: Sind die Anforderungen transparent und werden die Schüler in die Zielklärung dort, wo es möglich und laut Lehrplänen ausdrücklich erwünscht ist, einbezogen?
- zum Anspruchsniveau des Unterrichts: Werden die Schüler ihren Fähigkeiten entsprechend gefordert und gefördert?
- zur vertikale und horizontale Kohärenz der Lehrinhalte: Ist der Fachunterricht systematisch aufgebaut und mit anderen Fächern vernetzt?
- zu Aufgabenstellungen und Methoden: Fördern die Aufgabenstellungen sowohl reproduktive Fähigkeiten als auch Fähigkeiten des Transfers, des Problemlösens und des selbstorganisierten Lernens?
- zu Lern- und Leistungssituationen: Werden Phasen des intensiven Lernens ohne Bewertungsdruck ebenso

ermöglicht wie die Präsentation von Leistungen und die Vorbereitung auf Leistungssituationen?

These 4:

Ein entscheidender Bedingungsfaktor für Schulqualität ist die Schulleitung. Weder Schulleitungen, noch Lehrkräfte sind ein Problem, sondern die einzige Chance, gute Schule zu machen.

Schulqualität wird nicht gegen, sondern mit und durch Schulleitungen gesichert. Eine Binsenweisheit? Nein. Negativaussagen über Schule werden genutzt, um die Handelnden vor Ort, insbesondere die Schulleiterinnen und Schulleiter zum Problem zu machen oder auch zu diskreditieren. An Schulen herrsche „kollektive Resignation“ vor, ist auf einer Podiumsdiskussion zu hören. Schulleitungen werden als Mitverantwortliche genannt. Schulentwicklung funktioniert angeblich zumeist den Schulleitungen zum Trotz. Als Belege für solche Einschätzungen werden persönliche Eindrücke (Fallzahl n = 1) genannt.

Gesicherte Befunde aus Bestandsaufnahmen an Einzelschulen zeigen, dass eindringlich davor zu warnen ist, persönliche Eindrücke vorschnell zu verallgemeinern. Über 8000 befragte Lehrkräfte, Schüler und Eltern haben bei Bestandsaufnahmen an 33 Schulen in Deutschland, in denen ein sog. Führungsfeedback integriert war, den Schulleitungen positive, teilweise sehr positive Rückmeldungen gegeben. Dass auch Probleme deutlich wurden, kann nicht verwundern. Doch diese weisen auf konkreten Optimierungsbedarf und nicht auf globale Unzufriedenheit hin.

Wenn auf der einen Seite mit persönlichen Eindrücken argumentiert wird, kann es nicht verwundern, wenn es auf der anderen eine Flut von Vorschlägen gibt, wie alles anders zu werden hat. Doch ist das Andere auch das Bessere?

Folgt Schulleitungen den sog. „neueren managementtheoretischen Ansätzen“ hätten sie „Moderator von Schulentwicklung“, „door-opener“, „change agent“ usw. zu sein. Den Lehrern wird vorgeschlagen, sie sollten in Schülern „Partner“, „Klienten“ oder „Kunden“ sehen. Der Schulleiter hätte die Aufgabe, für mehr „Kundenorientierung“ zu sorgen.

Doch schon der oberste Grundsatz der Kundenorientierung, „Der Kunde ist König.“, wird durch die Bestimmungen in den Schulgesetzen ad absurdum geführt. Denn es gilt: Wenn sich der „König Kunde“ gänzlich oder beharrlich der Schule entzieht, erwartet ihn möglicherweise eine „... Freiheitsstrafe bis zu sechs Monaten oder Geldstrafe bis zu einhundertundachtzig Tagessätzen ...“, wie es im Bremer Schulgesetz von 1995 auf Seite 49 heißt. Werden Kunden wegen Verweigerung, eine Dienstleistung anzunehmen bzw. ein Produkt zu kaufen, bestraft?

Mit größerer Eigenständigkeit der Einzelschule werden nicht neue Managementaufgaben erschaffen. Die für das Management typischen Aufgaben rücken vielmehr ins Zentrum auch von Schulleitungs-

arbeit, wenn sie das nicht schon längst waren. Managementaufgabe kontinuierlich und systematisch wahrzunehmen verlangt, Ergebnisse von Arbeitsprozessen auszuwerten.

Dieser Abschied vom „Input-orientierten Denken“, der für das deutsche Schulwesen und die Pädagogik Jahrzehnte lang prägend war, ist zugleich eine Chance für das Schulmanagement und eine Herausforderung insbesondere für den Schulleiterverband: Wer belegen kann, welche Wirkungen schulische Anstrengungen insbesondere für das Lernen der Schüler haben, wird gegen Schlechtredei und Aktionismus gewappnet sein, Verbesserungen jedoch als Normalfall angehen können.

Impressionen vom 6. November 2001 - Teil 5



Unterrichtsentwicklung als zentrale Schulleitungsaufgabe alternativ: Unterrichtsentwicklung als Gebot der Stunde

Für Michael DOPPKE und den slvsh anlässlich des zehnjährigen Bestehens des slvsh

Hans-Günter ROLFF

Dortmund, im November 2001

Lieber Michael,

anliegend übersende ich Dir den versprochenen Beitrag zu Eurem Festakt zur Veröffentlichung wie immer und wo immer - vermutlich in Eurem Mitteilungsblatt.

Ich versichere Dir noch einmal, dass es mir sehr leid tut, nicht persönlich anwesend sein zu können, vor allem Deinetwegen.

Ich beglückwünsche Dich und Deinen Verband anlässlich Eures zehnjährigen Bestehens und wünsche Euch für die Zukunft die gleiche Energie, Kreativität und Zielstrebigkeit wie Ihr sie in den letzten 10 Jahren gezeigt habt.

Mit herzlichen Grüßen

Hagü Rolff

Internationale Vergleiche zeigen, dass die Leistungen deutscher Schülerinnen und Schüler in Mathematik, Naturwissenschaften und Lesen unbefriedigend sind, bestenfalls durchschnittlich. Dies ist eine epochale Herausforderung an die deutsche Schule, die sich traditionell etwas auf ihre Qualität eingebildet hat, besser zu werden. Das betrifft zuallererst den Unterricht und seine Weiterentwicklung: Er muss das Lernen der Schüler stärker aktivieren, mehr anschlussfähiges Wissen, aber ebenso mehr Verstehen und Können vermitteln und fachdidaktisch erneuert werden.

Unterrichtsentwicklung (UE) ist kein Selbstläufer, sondern höchst voraussetzungsvoll: Sie übersteigt das Handlungsfeld jedes einzelnen Lehrers, betrifft vielmehr die Klassenteams (die Lehrpersonen, die die Masse des Unterrichts einer Klasse bestreiten) und die Fachkonferenzen. Um UE wirksam und konsequent in Gang zu setzen, bedarf es einer aktiv gestaltenden Schulleitung. UE ist aufgrund der aktuellen Debatte über die Leistungen deutscher Schüler im internationalen Vergleich zwar ein brandheißes Thema, aber es ist nicht neu. UE ist eine Daueraufgabe der Schule. Sie auf Dauer zu stellen, obliegt vor allem der Zuständigkeit und Verantwortung der Schulleitung. UE liefere Gefahr, als einmaliges Ereignis missverstanden zu werden wie so manche SCHILF, wenn der Dauer-, d.h. auch Prozesscharakter keine organisatorische Basis fände.

An dieser Stelle wird besonders einsichtig, dass UE nach Organisationsentwicklung verlangt: Es müssen die vorhandenen Arbeitsstrukturen für Unterrichtsentwicklung genutzt und darüber hinaus neue geschaffen werden. Beides ist eine Domäne von Organisationsentwicklung.

Fachkonferenzen aktivieren

Fachkonferenzen bzw. Fachgruppen existieren de jure in fast allen Schulen. Sie sind für die Entwicklung des Unterrichts zentral. Insofern eignen sie sich besonders gut zur Nutzung als Arbeitsstrukturen für UE.

Alle Lehrerinnen und Lehrer – zumindest in weiterführenden Schulen – gehören einer oder mehreren Fachkonferenzen, Fachschaften oder Fachgruppen an, wo sie sich je nach personeller Zusammensetzung unterschiedlich oft treffen, ihr Fach betreffende grundsätzliche und alle Mitglieder bindende Entscheidungen treffen, Fachfragen diskutieren und gemeinsame Maßnahmen vereinbaren. Unserer Erfahrung nach sind sich viele Fachkonferenzen ihrer verantwortlichen Rolle für UE noch nicht hinreichend bewusst. Von ihrem Potential her bilden die Fachkonferenzen die ideale Arbeitsstruktur für die Entwicklung, Realisierung und Evaluierung der pädagogischen Qualitätsarbeit; denn wenn Schulentwicklung als ein von Allen getragener Prozess angesehen wird und

den Fachkonferenzen darin eine essentielle Bedeutung zukommt, dann sollten sie mehr sein als Routineveranstaltungen, die zweimal im Jahr tagen und nur die nötigsten Geschäfte klären. Vielmehr sollten sie mindestens vier wesentliche Funktionen haben:

- Verantwortung für die fachliche Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in ihrem Fach tragen,
- Mitverantwortung für die Personalförderung in ihrem Fach übernehmen,
- Verantwortung für die eigene Infrastruktur zeigen und
- Interessenvertretung der fachlichen Anliegen nach innen und außen wahrnehmen.

Fachkonferenzen müssen die Gremien sein, in denen unter Fachkolleginnen und Fachkollegen fachliche Aspekte diskutiert und auf ihre Relevanz für den Unterricht hin überprüft werden. Hier erfolgt bislang, aber oft eher implizit und informell, das Festlegen von Qualitätsstandards von Unterricht, häufig ohne Verbindlichkeit, ohne Kontrolle und ohne Feedback. Dieser Zustand muss abgelöst werden durch Verbindlichkeit aufgrund von förmlichen Beschlüssen und durch eine Überprüfung ihrer Umsetzung.

Um das zu gewährleisten, sollten Fachkonferenzen von Zeit zu Zeit

- Klassenarbeitssätze austauschen,
- Parallelarbeiten konzipieren,
- wechselseitige Korrekturen organisieren,
- Aufgabenbeispiele für die Feststellung der Qualität des Unterrichts herleiten, von den Schülerinnen und Schülern lösen lassen und über die Ergebnisse miteinander sprechen,
- Indikatoren für die Qualität von Unterricht gemeinsam entwickeln.

Dies kann auch einmal ganztägige Fachkonferenzen voraussetzen.

Die Schulleitung muss dafür sorgen, dass die Notwendigkeit der Unterrichtsentwicklung vom gesamten Kollegium verstanden, akzeptiert und angegangen werden muss. Dies ist ohne Alternative. Einiges davon

kann im laufenden Schuljahr angegangen werden und einiges, weil es sich um neue, schwierige und zeitraubende Prozesse handelt, später. Auch wenn es sich um Obligatorien handelt, ist Schulleitung gut beraten, sich nicht auf bloße Anordnungen und Kontrollen zu verlassen, sondern vielmehr darauf hinzuwirken, dass die Fachkonferenzen sich weitgehend selber steuern. Dafür benötigen diese eine bestimmte Eigenständigkeit, die auch das eigene Budget umfasst, das sie selbstbewusst und selbstverantwortlich nutzen sollten.

Es gehört zu den Führungsaufgaben der Schulleitung, dass sie auf vielfache Weise die Bedeutung dieser Arbeit für die Unterrichtsqualität deutlich macht und erkennbar stützt. Die Kontinuität und Verbindlichkeit der Fachkonferenzarbeit kann förmlich z.B. dadurch sichergestellt werden, dass die Schulleitung regelmäßig und systematisch Mitarbeitergespräche mit den Vorsitzenden führt, in denen die Fachkonferenzarbeit, ihre Entwicklung, Schwierigkeiten usw. Gegenstand von Rückblick und neuen Zielvereinbarungen ist.

Jahrgangsteams auf Unterrichtsentwicklung orientieren

Jahrgangsteams sind in den Schulen durchaus verbreitet, auch und vor allem in Grundschulen, in denen Fachkonferenzen eher eine geringere Rolle spielen. Jahrgangsteams gewinnen für die UE in dem Maße an Bedeutung, in dem Aufgabenbeispiele entwickelt oder Parallelarbeiten erstellt werden, deren Ergebnisse analysiert und auf Konsequenzen hin überprüft werden.

Unterricht im umfassenden Sinne zu verändern, belastet die einzelne Lehrkraft, bedeutet sie konsequenterweise doch Abstimmung mit den Fachkolleginnen und Fachkollegen, Kooperation, Koordinierung des Stundenplans, Fortbildung u.v.a.. Unterrichtsentwicklung überfordert also jede Lehrkraft als Einzelperson. Sie ist besser mit anderen zusammen durchzuführen, und sie benötigt eine organisatorische und alltagskulturelle Abstützung, also eine institutionelle Basis. Es gibt sicherlich Schulen, die sich eine solche Basis bereits geschaffen haben.

In jedem Fall muss die Schulleitung die Entwicklung und Arbeit von in dieser Wei-

se tätigen Gruppen symbolisch und organisatorisch unterstützen. Sie muss sicherstellen, dass Austausch gewährleistet ist, dass Kollegium und Schule insgesamt informiert sind und Isolierung und Auseinanderlaufen vermieden werden. Vor allem sollte sie versuchen, alles zu tun, um den Investitionen solcher Gruppen zum Erfolg zu verhelfen. Darüber hinaus muss sie berücksichtigen, dass die Institutionalisierung auch eine kulturelle Seite hat, die mindestens ebenso wichtig, aber schwieriger zu etablieren ist. Damit ist eine anhaltende Qualitätsdiskussion gemeint, wozu ein Klima der Unterstützung, der Hilfe, der Fehlertoleranz und des gegenseitigen Verständnisses gehört und bei der Konflikte nicht nur als Probleme, sondern auch als Lernchancen angesehen werden.

Um Enttäuschungen zu vermeiden und Lehrpersonen vor Überforderungen und vor Misserfolgen zu schützen, empfiehlt es sich, klein anzufangen. Beispielsweise könnte sich eine Jahrgangsgruppe oder eine Fachkonferenz, die sich sowieso gemeinsam mit Aufgabenbeispielen auseinandersetzen muss, entscheiden, mit dem beschriebenen Verfahren Erfahrungen zu sammeln. Die Unterstützung der Schulleitung ist stets vonnöten. Erweitert die Fachkonferenz die Anzahl ihrer Sitzungen in einer über das Normalmaß hinausgehenden Weise, so dass die Teilnahme nicht grundsätzlich als verbindlich vorausgesetzt werden kann, oder schließt sich eine Gruppe von Fachlehrerinnen und Fachlehrern außerhalb der verpflichtenden Gremienarbeit zusammen, ist es wichtig festzuhalten, dass die Entscheidung strikt freiwillig sein sollte. Es wäre allerdings sinnvoll, wenn sich alle Kolleginnen und Kollegen des Faches bzw. des Jahrgangs beteiligten. Kommt eine vollständige Teilnahme nicht zustande, sollte eine andere Jahrgangsgruppe beginnen.

Klassenteams anregen und stützen

Es verbreitet sich immer mehr das sog. Methodentraining nach KLIPPERT, das erweiterte Lehr- und Lernformen durch Fortbildung vermittelt und durch unmittelbare Anwendung im Unterricht systematisch trainiert. Dieses Konzept setzt auf Klassenteams als Arbeitsstruktur. Dieses besteht aus drei aufgeschlossenen Lehrerinnen und Lehrern, die mit wöchentlich min-

destens 15 Stunden in der betroffenen Klasse eingesetzt sind. Dieses Dreier-Team fungiert als Lern-Team. Die drei unterschiedlichen Fächer unterrichtenden Lehrpersonen planen und bereiten die methodischen Aspekte des Unterrichts gemeinsam vor, koordinieren ihre Zusammenarbeit in der Klasse, hospitieren gelegentlich untereinander und nehmen auch gemeinsam an Fortbildung teil.

Auch hier gilt, was eingangs bereits angedeutet wurde, dass die Lernprozesse für die mit der Verbesserung ihres Unterrichts befassten Lehrerinnen und Lehrer im Sinne von Organisationsentwicklung schulinternen strukturell abgesichert werden.

Zu einer strukturellen Absicherung gehören zunächst stundenplantechnische Maßnahmen wie mehr Doppelstunden und insgesamt größere Zeitblöcke (für zeitintensivere methodische Vorgehensweisen) sowie regelmäßige Koordinierungsstunden. Wenn erweiterte Lernformen konsequent im Unterricht eingesetzt werden sollen, müssen zudem die didaktischen Jahresplanungen neu und die Stoffverteilungspläne umgestaltet werden.

Es ist einleuchtend, dass derart weitgehende Änderungen des Arbeitsalltags der Schule nicht dem Zufall oder der Initiative einzelner Lehrpersonen überlassen werden können. Der Schulleitung fällt die neue Aufgabe zu, derartige Klassenteams anzuregen und organisatorisch wie auch symbolisch zu stützen.

Unterrichtsbezogenes Feedback einführen

Kein guter Unterricht ohne gute Lehrkräfte! UE muss also durch die Lehrerinnen und Lehrer getragen werden, gerade auch die Neuerungen. Aber je länger Lehrkräfte im Beruf sind, desto schwieriger wird es, eingefahrenen Routinen zu entkommen, - das gilt im übrigen auch für andere Berufe. Mit der Zeit können sich die immer gleichen "Fehler" einschleichen, die nicht einmal von einem selbst bemerkt werden. Wenn viele Lehrkräfte diese blinden Flecken zwar unbewusst spüren, sie aber nicht bewusst wahrnehmen und somit auch nicht ändern können, hilft hier Rückspiegelung (Feedback) durch Dritte weiter. Dies können Schülerinnen und Schüler, Kolleginnen und Kollegen oder aber Schulleiterinnen und Schulleiter sein.

Bisher sind Unterrichtsbesuche von Schulleitern (außer in der Schweiz und in Süddeutschland) eher selten. Vielleicht werden Unterrichtsbesuche deshalb oft als Alarmzeichen gedeutet. Kaum jemand kommt auf die Idee, dass ein Unterrichtsbesuch auch einen fördernden Charakter haben kann. Obwohl die tagtägliche Arbeit von Lehrerinnen und Lehrern nun einmal das Unterrichten ist und Verbesserungen logischerweise nur durch Reflexion der eigenen Tätigkeit auf der Grundlage von Datenerhebungen wie z.B. Unterrichtsbeobachtungen erreicht werden können, wird dieses oftmals als unerwünschtes Eindringen in die "Privatsphäre" der Unterrichtenden missverstanden.

Kann man den Schulleitungen zumuten, dass sie sowohl Inspektions- als auch Beratungsfunktionen übernehmen? Können sie jedes Mal unterscheiden, ob sie gerade den Chefhut oder den Kollegenhut tragen? Mindestens ebenso wichtig ist die Frage, ob die Lehrperson diese höchst gegensätzlichen Rollen ihrer Vorgesetzten unterscheiden können und wollen. Wäre es nicht logischer, beide Rollen auch personell klar zu trennen?

Wir halten es für plausibel, hier keinen unlösbaren Widerspruch zu konstatieren: Unterrichtsbesuche durch Schulleiterinnen und Schulleiter stellen nicht nur eine Chance zur Qualitätsverbesserung des Unterrichts dar, sondern sind für das Qualitätsmanagement einer guten Schule geradezu zwingend notwendig. Sie müssen allerdings klipp und klar von Unterrichtsbesuchen zum Zwecke von Bedarfsbeurteilungen (anlässlich von Laufbahntscheidungen) auseinander gehalten werden.

Selbstverständlich stellen Feedbackbesuche nur einen Teil einer schulischen Feedbackkultur dar, die Schritt für Schritt durch kollegiales sowie von Schülerinnen und Schülern kommendes Feedback ergänzt werden sollte.

Letztlich muss die Schulleitung dafür sorgen, dass eine Kultur der Evaluation entsteht. Nur eine Schule, die ihre Arbeitsgrundlage und ihre Lernergebnisse fortlaufend überprüft, die ihre Stärken und Schwächen analysiert und diagnostiziert, kann ihren Unterricht im Sinne einer lernenden Schule selber weiterentwickeln.

Ein Gesamtkonzept im Auge haben

Es gibt viele Wege der UE. Welchen Weg eine Schule geht, entscheidet in Zeiten verstärkter Eigenverantwortlichkeit nicht zuletzt die Schule selbst. Sie kann so beginnen bzw. fortfahren, wie bereits aufgeführt. Sie kann aber auch ganz neue Schwerpunkte setzen.

Eine Schule kann aber nicht alles gleichzeitig anfassen; denn dann betriebe sie nichts wirklich intensiv und bildete sie auch kein eigenes Profil heraus. Ein oder zwei Entwicklungsschwerpunkte für die nächsten zwei Schuljahre erweisen sich als Optimum. Deshalb ist es ratsam, nicht zu vielfältige verschiedene Gruppierungen, Gremien oder Arbeitsgruppen entstehen zu lassen. Hier kommt der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter eine sehr wichtige Steuerungsfunktion zu. Jede einzelne Lehrperson und jede Gruppierung muss die anderen Entwicklungen mindesten im Überblick kennen. Das klassische Entscheidungs- und Steuerungsorgan dafür ist die Lehrerkonferenz. Bei Bedarf kann diese eine kleinere Koordinations- oder Steuergruppe einrichten.

Andererseits ist zu konstatieren: die Schulen stehen unter Druck. Es scheint so, als müssten sie eine beträchtliche Fülle von Maßnahmen unverzüglich durchführen, weil es sich dabei um Landesvorgaben handelt oder um öffentlichen Druck.

Diese Anforderungen zu optimieren, also vieles gleichzeitig machen zu müssen und dennoch nicht zu viel gleichzeitig, ist ein kompliziertes Puzzlespiel, wobei die Schulleitung die Spielleitung hat.

Die Schulleitung ist gut beraten, der Schule kein Konzept überzustülpen, sondern Initiativen Einzelner oder Gruppen von Kolleginnen und Kollegen zu fördern und zu fordern. Aber sie wird nicht davon ausgehen können, dass daraus von selbst ein "runder" Zusammenhang entsteht: Einiges wird gegeneinander stehen, einiges nebenher – und wiederum einiges gar nicht laufen. Sie muss an einem Gesamtkonzept systematisch arbeiten, aber dieses sollte sich aus den Vorgaben, d.h. auch der Tradition des Kollegiums speisen. Deshalb ist es auch empfehlenswert, das Kollegium in einer zur einzelnen Schule passenden Weise an der Konzeptarbeit zu beteiligen und einen entsprechenden Fortbildungsplan zu entwickeln. Der Ertrag

des Denkens in Gesamtkonzepten besteht darin, UE und Schulentwicklung nicht als zwei Paar Stiefel zu betrachten, sondern als Einheit. Die Schulleitung dient der UE am besten, wenn sie eine Tragfläche

schafft, die jede Lehrperson bei ihrer täglichen Arbeit unterstützt und beflügelt.

Anmerkung: Dieser Beitrag beruht auf dem Buch von HORSTER / ROLFF: Unterrichtsentwicklung. Weinheim. Beltz 2001.

Stellungnahmen

- Olaf Peters -

Entwurf – Änderung der Lehrerlaufbahnverordnung

Sehr geehrter Herr Dr. Stegner,

die Mitglieder des Schulleiterverbandes Schleswig-Holstein (s/vsh) fühlen sich in ihren Schulleitungen für die Qualität des Unterrichts an ihren Schulen verantwortlich.

Ausgehend von der jetzigen Situation, die trotz **PERLE** eingetreten ist, muss der s/vsh daran interessiert sein, die Unterrichtsversorgung an den Schulen des Landes zu sichern. Nach Aussagen Ihres Ministeriums werden steigende Schülerzahlen in der Sekundarstufe I und gleichzeitige Pensionierungen von Lehrkräften für die nächsten fünf Jahre zu Engpässen führen. Deshalb sollten die Änderungen der LLVO und der POL I nach Meinung des s/vsh auch nur für diesen Zeitraum gelten.

Der s/vsh unterstützt grundsätzlich sinnvolle Maßnahmen bei der erforderlichen Flexibilisierung der laufbahnrechtlichen Vorschriften für Lehrerinnen und Lehrer wie

- Zulassung von Diplomstudienabsolventinnen und -absolventen zum Vorbereitungs-Dienst,
- Abweichen von festgelegten Fächern/Fachrichtungen und deren Kombinationen,
- Verkürzung des Vorbereitungsdienstes.

Bei der Übernahme von Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern in den Schuldienst ohne Vorbereitungsdienst stellt sich dem s/vsh die Frage, wer die berufsbegleitende Qualifizierung, besonders in pädagogischer Hinsicht, vorbereitet und begleitet. Diese Aufgabe den Schulleitungen zu übertragen, muss der

s/vsh ablehnen. Die Leitungszeit für die derzeitigen Aufgaben entspricht trotz der kleinen positiven Veränderung für die Leiterinnen und Leiter der Schulen (**Die Stellvertreterinnen und Stellvertreter wurden nicht einbezogen!**) nicht dem Bedarf.

Vielleicht sollte das Ministerium vor der Übernahmen dieser gesuchten Gruppe dem Beispiel Niedersachsens folgen und einen Express-Studiengang an den Universitäten einrichten.

Im Einzelnen

Die Voraussetzungen für die Beförderung in das Amt einer Schulleiterin oder eines Schulleiters (§8 Abs.4), überdurchschnittliche Leistungen und Fähigkeiten in der Schulentwicklung, finden die Zustimmung des s/vsh, eine Verkürzung der Dienstzeit von fünf auf drei Jahre aber nicht. Schulleitung ist ein eigenständiges Berufsfeld mit hoher Verantwortung für die Qualität des Unterrichts und benötigt eine eigenständige Ausbildung, die Vorstellungen des s/vsh hierzu sind dem Ministerium bekannt.

Die Schulaufsicht mit ihren Schulaufsichtsbeamtinnen und -beamten soll nach dem Verständnis des s/vsh die **Schulleitungen beraten**. Dies erfordert Kenntnis der Abläufe und Anforderungen in Schule und kann deshalb nur von einer in der Schulleitung erfahrenen Person ausgeübt werden. Unter der im Entwurf vorgeschlagenen Tätigkeit „in einer Leitungsfunktion“ kann nicht nur eine Schulleitungsfunktion vorgesehen sein, denn sonst hätte man den Bezug zu Schulleitung deutlich gemacht. Der s/vsh setzt sich für die Beibehaltung des Abs. 5 (§8) ein.

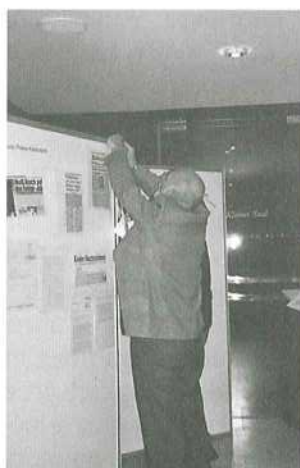
Der § 30 ist in seiner Kürze gelungen. Doch der Hinweis in der alten Fassung, dass die Erstattung der Auslagen aus Anlass von Fortbildungsveranstaltungen durch den Dienstherrn sich nach dem Reisekostenrecht richtet, sollte auch in der Neufassung enthalten sein, da dem s/vsh

die Auswirkungen des Wegfalls nicht bekannt sind.

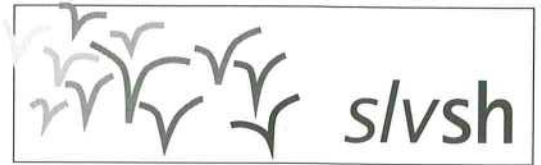
Mit freundlichen Grüßen
Im Auftrage

Olaf Peters

Impressionen vom 6. November 2001 - Teil 6



Mehr ~~Zeit~~ Zeit für gute Schule



Schulleiterverband Schleswig-Holstein e. V.

Der Schulleiterverband Schleswig-Holstein (s/vsh) ist die **Interessenvertretung** für Schulleiterinnen und Schulleiter, Stellvertreterinnen und Stellvertreter **aller** Schularten Schleswig-Holsteins. Ihm gehören zur Zeit mehr als 420 Mitglieder an.

Unser Hauptziel ist es, die Rahmenbedingungen für Schulleitungen zu verbessern! Dabei machen wir deutlich, dass Führungsaufgaben **unverzichtbarer** Bestandteil von Schulleitungen sind. Gleichzeitig erarbeiten wir Konzepte für Schul- und Personalentwicklung und streben ihre Umsetzung an.

Der s/vsh vertritt die Belange seiner Mitglieder gegenüber

- dem Ministerium
- der Schulaufsicht auf allen Ebenen
- den Schulträgern
- den Eltern- und Schülervertretungen
- den Personalvertretungen
- der Öffentlichkeit
- der Wirtschaft
- den Gewerkschaften
- allen demokratischen Parteien
- anderen Verbänden, ...

Der Schulleiterverband (s/vsh) - die größte und stärkste Vereinigung von Schulleitungsmitgliedern in Schleswig-Holstein - ist in den Jahren seit seiner Gründung im Jahre 1991 zum akzeptierten und geforderten Gesprächspartner der o. g. Institutionen geworden. Ziel des Schulleiterverbandes Schleswig-Holstein (s/vsh) war und wird auch zukünftig die Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls von Schulleitungen durch Gedankenaustausch und gegenseitige Unterstützung sein. Dafür wird weiterhin kontinuierlich daran gearbeitet werden, die Interessen des Schulleiterberufes in allen und für alle Schularten zu vertreten, wobei stets das Motto gelten wird:

Die Schulleitungen aller Schularten stärken und keine Schulleitung einer Schulart schwächen, denn: das schafft **WIR-GEFÜHL**, da im Kern **alle Schulleitungstätigkeit aller Schularten gleich** ist !

Gemeinsam sind wir stärker !

Werden auch Sie Mitglied im Schulleiterverband Schleswig-Holstein (s/vsh) und senden Sie noch heute Ihre Beitrittserklärung an die Geschäftsstelle¹ ab!

**Gemeinsam mit uns
Herausforderungen erkennen
Aufgaben anpacken
Probleme lösen**

¹ s/vsh
Postfach 1335 - 25536 Brunsbüttel

Vorstand

Name	Privatanschrift	Schuladresse	Fax	email
Rektor Michael Doppke Vorsitzender	Birkeneck 3 25479 Ellerau 04106 – 73762	Grundschule Kaltenweide Amandastr. 42 25335 Elmshorn 04121 – 84278 / 840960	Schule 04121 – 82972 privat 04106 – 78867 Michael.Doppke@ t-online.de	
Geschäftsstelle ¹ Paul Kniebusch Postfach 1335 25536 Brunsbüttel	Westerstr. 29 25704 Meldorf 04832 – 5254	Hauptschule Brunsbüttel Kopernikusstr.1 25541 Brunsbüttel 04852 – 549910	Schule 04832 – 5286 Paul.Kniebusch@ t-online.de	
Realschulrektor Uwe Koch Stv. Vorsitzender	Luzerneweg 7 24259 Westensee 04305 – 404	Ferdinand-Tönnies-Schule Flensburger Chaussee 30 25813 Husum 04841 – 73715	privat 04305 – 404	
Rektor Walter Rossow Stv. Vorsitzender	Wacholderweg 27 25462 Rellingen 04101 – 372780	Geschwister-Scholl- Schule Schulstr. 6 25355 Barmstedt 04123 – 68310	Sch. 04123 – 683121 privat 04101 – 372782 Walter.Rossow@ t-online.de	
Konrektor Klaus-Ingo Marquardt Schriftführer	Pommernweg 33 24582 Wattenbek 04322 – 2362	Grundschule Wattenbek Schulstr. 6 24582 Wattenbek 04322 – 5650	privat 04322 – 2362 Klaus.Marquardt@ t-online.de	
Rektor Hans-Peter Drosdatis Kassierer	Fleederbusch 9 24576 Bad Bramstedt 04192 – 4521	Grundschule G.-Keller-Str. Sandweg 39b 22848 Norderstedt 040 – 5235451	040 – 5283367 drosdatis@gmx.de	
Rektor Olaf Peters Beisitzer	Heisterweg 11 24392 Süderbrarup 04641 – 933146	GHS Gorch-Fock-Schule Mürwiker Str. 7 24376 Kappeln 04642 – 984600 / 9846029	04642 – 9846016 olaf.pet@ t-online.de	
So-Rektorin Nora Siegmund Beisitzerin	Radebrook 2 24147 Kiel 0431 – 787894	Gerhart-Hauptmann- Sprachheil-Grundschule Große Ziegelstr. 62 24148 Kiel 0431 – 722933	Schule 0431 – 721069 privat 0431 – 7859171 Nora.Siegmund@ t-online.de	
Rektor Hans Stäcker Beisitzer	Herm.-Löns-Weg 21 24939 Flensburg 0461 – 12392	GHS Tarp Schulstr. 7 24963 Tarp 04638 – 894614	Schule 04638 – 894623 privat 0461 – 5090221 Die.staeckers@ foni.net	
Rektorin Maren Böddener Beisitzerin	Ansgariusweg 22a 22880 Wedel 04103 – 912986 04103 – 88243	GS Moorwegschule Breiter Weg 57 - 67 22880 Wedel 04103 – 912170	Sch. 04103 – 9121720 privat 04103 – 912987 maren.boeddener@ gmx.de	
Rektorin Magda Sorour Beisitzerin	Bischofsteicher Weg 51 23858 Reinfeld 04533 – 4059	Grundschule Falkenfeld Helgolandstr. 5 23554 Lübeck Tel. 0451 – 4085090	Sch. 0451 – 40850920 privat 04533 – 4059	
Friedrich Jeschke Rechtsberatung	Meisenweg 11 23769 Burg a. F. 04371 – 2402	Rektor a. D.	privat 04371 – 3749 Friedrich.Jeschke@ t-online.de	

¹ Homepage <http://www.slvsh.de>

Impressionen vom 6. November 2001 - Teil 7





Schulleiterverband Schleswig Holstein
c/o Walter Rossow
Wacholderweg 27, 25462 Rellingen
DPAG, Postvertriebsstück

Druck:
Druck & Grafikstudio Menne GmbH, 23552 Lübeck

PVSt. DPAG Entg.bez. C 12646
000275*00057*

Herrn
Uwe Niekief
Waldstr. 98

25712 Burg

Gemeinsam mit uns Herausforderungen erkennen Aufgaben anpacken Probleme lösen

IMPRESSUM

Herausgeber und Verlag:
Schulleiterverband Schleswig Holstein e.V.
c/o Walter Rossow
Wacholderweg 27
25462 Rellingen

Verantwortlich:
Walter Rossow

Auflage:
1300 Exemplare
(Für Mitglieder ist der Bezugspreis im Beitrag enthalten)

Erscheinungsweise:
vierteljährlich

Für namentlich
gekennzeichnete Beiträge ist
der/die Unterzeichnende verantwortlich

