

Ulrich Engelen

*Und schon wieder neue Herausforderungen für die Schule - Gedanken darüber, wie man sie vielleicht bestehen kann*

Außer der schon einige Zeit forcierten, moralisierend unterstrichenen („Kein Kind darf verloren gehen!“) Forderung nach umfassender individueller Förderung für alle stellen sich in diesen Monaten wenigstens weitere zwei aktuelle Herausforderungen einer Institution, die sich schon längst von einer Veränderung zur anderen getrieben fühlt und eigentlich nur in Ruhe ihre Arbeit machen möchte. Warum geht das nicht – warum darf sie trotz aller Sehnsucht nach Ruhe und Beständigkeit nicht nachlassen, und vor allem: wie könnte es gelingen, ein zwar gutwilliges, aber auch von Ermüdung bedrohtes Lehrerkollegium immer wieder erneut zu einem Aufbruch zu bewegen?

Jeder in Schule Tätige weiß, dass in seinen Klassen und Kursen je länger desto weniger von Homogenität die Rede sein kann, und jeder wünscht sich, auf die Verschiedenheit seiner Schülerinnen und Schüler angemessen eingehen zu können. Jeder hört auch, dass Differenzieren ein Mittel der Wahl sei. Jeder weiß, dass man eigentlich binnendifferenzieren müsste, es in der alltäglichen praktischen Arbeit aber kaum schafft.

Weiterhin: Wenn man realisiert, dass es in Deutschland – offenbar im Unterschied zu anderen Industrienationen - für eine große Zahl von Schülern mit Behinderung gleich welcher Art aus den zur Zeit für sie vorgesehenen Sonderschulen nicht nur keinen Rückweg in die Normalschule gibt, sondern - fast immer - überhaupt kein Schulabschluss erreicht wird und sich entsprechend kaum eine Chance auf dem Arbeitsmarkt eröffnet, wird man sich der Idee der Inklusion nicht verschließen wollen und können, und zwar keineswegs bloß, weil sich das offizielle Deutschland gegenüber der Weltgemeinschaft formal dazu entschlossen hat.

Und doch: Mehr Differenzierung scheint dringend not zu tun – dies freilich in noch viel grundsätzlicherer Form; die Frage von schulischen Reaktionen, wie sie in Begriffen wie Inklusion und Integration zum Ausdruck kommen, müssen auch aus sozialer sowie wirtschafts- und beschäftigungspolitischer Sicht reflektiert werden<sup>1</sup>. Es gibt außerdem Anzeichen dafür, dass nach entschiedenen Inklusionsversuchen in den USA – wenigstens bei autistischen Kindern - ein neuer Trend zur funktionalen Trennung der Bereiche, zu „Selektion“ geht, d. h. zu deren Beschulung in eigenen, von der Regelschule getrennten Institutionen: man ist aus verschiedenen Gründen zu der Überzeugung gekommen, dass man den von der Regelnorm abweichenden Kindern in eigenen Schulen und mit einem besonders ausgebildeten Personal eher gerecht werden könne als mit deren Integration in die Normalschule.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Das Beschäftigungssystem hat sich der Frage danach zu stellen, welche Bedingungen es wirklich voraussetzen kann und darf und ob im Fall von Behinderungen und kaum kompensierbaren Lerndefiziten speziell fehlende Schulabschlüsse wirklich die Bedingung für eine Ablehnung der Aufnahme in ein Beschäftigungsverhältnis sein dürfen. Es stellt sich hier auch die heute eher selten gestellte Frage nach der Fürsorglichkeit, nach der Solidarität insbesondere für die schwachen Teile der Gesellschaft. Darf man für ihre Integration in das gesellschaftliche Gefüge ernstlich spezifische Qualifikationen verlangen, wie sie in der Regelschule erworben werden, Voraussetzungen, die so eigentlich gar nicht notwendig sind, ggf. sogar als Zynismus gelten können?

<sup>2</sup> Dazu: The New York Times: More Autism Schools proposed in New Jersey, January 16, 2011

In jedem Fall wird man bei vielen in der deutschen Regelschule Tätigen mit Forderungen nach Inklusion, auch verstärkter Binnendifferenzierung auf Skepsis, wenn nicht auf Ablehnung stoßen. Das dürfte nicht nur für die gelten, die ohnehin Neuerungen in Schule reserviert, mitunter auch ablehnend gegenüberstehen, sondern auch bei Engagierten, bei den, wenn man so will: „aufgeklärt Innovationsfreudigen.“ Schließlich gilt das wohl auch bei solchen Lehrkräften, die, eine einigermaßen ausgeprägte Sensibilität vorausgesetzt, angesichts ihres eigenen Tuns im Unterricht immer wieder auf Grenzen stoßen und dabei ihre eigene Lage sehr deutlich selbstkritisch erkennen und reflektieren.

Im Fokus aktueller Themen wie Förderung für alle, für Differenzierung und Inklusion stellt sich dieselbe Herausforderung wie bei allen anderen Veränderungen in Schule. Gleichwohl: sie können, angemessenes Leitungsverhalten vorausgesetzt, durchaus bewirkt werden.

Notwendige Veränderungen können nicht gelingen, wenn man auf ein Kollegium, sei es extern von politischer oder administrativer Seite, sei es intern vor allem vonseiten der Schulleitung, Druck macht, z. B. indem man mit wenigen Einzelnen nach dem Motto „divide et impera!“ Front macht, schon gar nicht, indem man sich über scheinbare oder tatsächliche „Innovationsunlust“ herablassend äußert oder darüber räsoniert, dass Veränderungen in Schule angeblich auf so starke Widerstände stießen oder so lange Zeit brauchten.

Aber wie kann es gelingen, weitere Kreise eines – in der Regel ja sehr inhomogenen – Lehrerkollegiums zu motivieren, pädagogisch neue Wege einzuschlagen oder zu erproben, sie zumindest jedenfalls nicht zu torpedieren?

Es gibt in diesem Zusammenhang mehrere „Zauberwörter“, zu denen „Behutsamkeit“, „glaubwürdige Legitimierung“ und als vielleicht als wichtigste „Wertschätzung“, verbunden mit Geduld und langem Atem, gehören.

Das Schädlichste in Schule ist, gegenüber dem Lehrerkollegium Ungeduld zu zeigen oder es im Ganzen oder in Teilgruppen - direkt und indirekt, versteckt oder in Andeutungen – dergestalt zu kritisieren, dass die von ihm praktizierten Verfahren ohnehin überholt, zu konventionell oder altbacken seien. Die Leitung einer Schule muss darauf bedacht sein, dass das Kollegium zunächst einmal so angenommen wird, wie es tatsächlich ist. Sie muss sich bewusst sein, dass es sich im Kollegium durchgehend um qualifizierte Akademiker mit einem in der Regel ausgeprägten Selbstbewusstsein handelt, die reflektiert und bewusst ihrer Arbeit nachgehen und sie in aller Regel auch sehr ernst nehmen, meist auch mit innerer Anteilnahme und Freude am Werk sind.

Außerdem hat man – außerhalb und innerhalb der Schule selbst - ohne jede Form von Ironie oder Herablassung zu konzedieren, dass Lehrerinnen und Lehrer wirklich viel Arbeit haben – bei einem wöchentlichen Stundenvolumen von ca. 25 Unterrichts-Stunden oder mehr gilt es, sich vorzubereiten und sich auf oft mehr als zweihundert Schülerinnen und Schüler einzustellen. Keineswegs geringzuschätzen sind die Kontrolle von Hausaufgaben, die Betreuung, Korrektur und Bewertung von Referaten und Facharbeiten, schließlich die hohe Zahl an Klassenarbeiten, Tests und Klausuren, die umsichtig vorzubereiten sowie sorgfältig und nachvollziehbar zu korrigieren und zu bewerten sind - der Anspruch an all diese Aufgaben ist in den letzten Jahren erheblich gestiegen, vielleicht wegen der Betonung von Evaluation im Allgemeinen und der Vergleichstests im Besonderen, sicher auch wegen der Sorge vor Widersprüchen in einer zunehmend „verrechtlichten“ Schule und angesichts entschieden selbstbewusster als früher auftretender Schüler und Eltern.

Viele Lehrkräfte haben es überdies, natürlich von den obligatorischen Konferenzen und Dienstbesprechungen abgesehen, mit einer gewachsenen Zahl von Aufgaben im weiteren Feld der Schulverwaltung oder mit besonderen außerunterrichtlichen Aktivitäten zu tun. Dabei wird oft übersehen, wie wichtig diese Aktivitäten für das Profil und die Attraktivität der Schule sind und dass sie mit zu den eher seltenen besonderen Fördermaßnahmen für besonders interessierte Schülerinnen und Schüler zählen.

Keineswegs mit dem Zungenschlag der Herablassung ist das Bedenken vieler Lehrkräfte zu kommentieren, das Unterrichten sei in einer schnelllebiger und oberflächlicher gewordenen Zeit mit viel Ablenkung, Medienkonsum und abnehmenden Bindungen innerhalb der Familie schwieriger geworden. Erheblich gestiegen ist der Druck auf die Lehrkräfte, gegen außerschulische, oftmals ungleich attraktiver erscheinende Lebens-, Präsentations- und Umgangsformen anzugehen und sich im Klassenverband gegen mittlerweile allseits gebräuchliche Wahrnehmungsformen permanent behaupten zu müssen. Zweifellos brisanter sind Aspekte wie Motivation, Arbeitshaltung und Disziplin aufseiten der Lernenden geworden.

Mit anderen Worten: jeder Versuch, Kurskorrekturen im schulischen Alltag vorzunehmen oder Reformen anzusteuern, muss die Realität, muss die Drücke, die erheblichen Ansprüche, zumindest wie sie von den Lehrkräften wahrgenommen und empfunden werden, wirklich würdigen und darf sie nicht ansatzweise oder ironisierend herunterspielen. Erst von dieser Voraussetzung aus kann man in Schule - mit Behutsamkeit und mit nicht allzu sehr zur Schau getragendem Ehrgeiz - Neuland betreten.

Wenn innovative und andere Wege der Reform<sup>3</sup> zu beschreiten sind, muss darüber hinaus vernünftigerweise zunächst einmal von den im Kollegium üblichen Methoden ausgegangen werden.

Zu Beginn empfehlen sich natürlich in aller Ruhe und hinreichend komplex geführte Gespräche über die neuen Wege. Hierbei ist Geduld dringend erforderlich, und es erweist sich als günstig, die neuen Wege nicht als schroffen Neuanfang, als harten Kontrast zum bisher Dagewesenen darzustellen, sondern eher als eine Form der Modifikation des vom Kollegium ohnehin schon Praktizierten und Bekannten und Vertrauten. Assimilation und Akkomodation sind wirkungsvoller als „Total-Umschwünge“.

Besonderer Mühe ist es wert, die neuen Methoden zu plausibilisieren und die Einsicht zu fördern, dass veränderte gesellschaftliche, soziale und psychologische Rahmenbedingungen oder Lebensumstände der Schülerinnen und Schüler neue Wege wirklich erforderlich machen. „Reformansätze“ werden als überflüssig oder als l'art pour l'art zurückgewiesen, wenn sie nicht als dringlich erkannt werden. Es müsste also gelingen, sie dosiert vorzutragen und vor allem als wirklich not-wendig erkennen zu lassen.

Insofern muss die Schulleitung Neuansätze zunächst legitimieren: wieso und inwiefern reichen die herkömmlichen Methoden und Arbeitsweisen nicht länger aus, um neuen Herausforderungen, die in jedem Kollegium ja durchaus gesehen werden, zu genügen, und was ist das Besondere, das Spezifische an den Neuanätzen, dass sie die gesehenen und

---

<sup>3</sup> Es löst Empfindlichkeiten seitens der Lehrkräfte aus, wenn „Reformen“ nicht wirklich solche, sondern eher „alter Wein in neuen Schläuchen“ sind. Außerdem büßen Reformen nicht dadurch ihre Bedeutung und Legitimität ein, dass man sie aus schon bekanntem Schrifttum oder pädagogischen Modellen der Vergangenheit ableitet – nur wäre dies auch zuzugeben, statt sie als aktuelle und neue Idee auszugeben.

gespürten Herausforderungen des pädagogischen Alltags besser als das bisher Praktizierte zu lösen, zumindest leichter zu bestehen versprechen?

Diese Debatte muss zwar geführt, aber darf nicht zu abstrakt behandelt werden. Als günstig erweist sich, sich nicht sehr lange mit dem tatsächlich oder scheinbar Defizitären bisheriger Arbeit auseinanderzusetzen – das schürt nur Misstrauen und den Versuch, herkömmliche Methoden, teilweise über die Maßen zu rechtfertigen. Förderlicher ist es, recht zügig konkrete Beispiele aus der (veränderten) Praxis einzubringen und für die Lehrkräfte plastisch und greifbar werden zu lassen.

Das kann gelingen, wenn einzelne oder ein Teil des Kollegiums eine auswärtige Schule oder Institution besuchen, um dort das Neue zu erfahren. Wirksam ist auch die Einladung auswärtiger Experten oder besser noch: Kollegen<sup>4</sup>, die mit anschaulichen Materialien über Neuansätze und ihre konkreten Erfahrungen mit ihnen berichten. Selbst eine gewisse Wertschätzung der Schulleitung seitens des Kollegiums vorausgesetzt, bewahrheitet sich oft, dass der Prophet im eigenen Land wenig gilt, weniger jedenfalls als die Stimme von außen.

Nach dieser Vorstufe sollten sich aus dem Gesamtkollegium heraus Arbeitsgruppen bilden, die Neuansätze sowohl grundsätzlich besprechen als auch am Beispiel konkreter Vorschläge nachvollziehen und interpretieren. Auf dieser Basis sollten sie anschließend in der Lage sein, auch eigene Vorschläge, z. B. in Form von kleineren Unterrichtseinheiten, zu konstruieren und gemeinsam zu besprechen.

Besonders günstig ist es, wenn solche Neuansätze wirklich gemeinsam, im Geist der Kollegialität geplant und strukturiert werden, ehe sich ein Mitglied dieser Gruppe von Peers bereit erklärt, den gemeinsamen Entwurf im eigenen Unterricht zu erproben. Dabei sollten die anderen Mitglieder der Planungsgruppe unbedingt die Möglichkeit der Begleitung und Beobachtung vor Ort erhalten: Ohne Besserwisserei wird so eine kollegiale, offene Analyse und Auswertung des erprobten Neuansatzes möglich. Denn nur in der *peer group* wird offen und ehrlich gearbeitet und bewertet.<sup>5</sup> - Mit anderen Worten: Team-Arbeit sollte sowohl die Planung als auch die Durchführung und Auswertung konkreten Unterrichts bestimmen. Die Schulleitung kann und sollte solche Formen innovativer Erprobung im Team mit Zuspruch und Aufmerksamkeit fördern, aber auch konkret realisieren helfen, etwa auch, indem sie die beteiligten Lehrkräfte zeitweilig vom eigenen regulären Unterricht befreit und die dadurch nötigen Vertretungsstunden organisieren lässt<sup>6</sup>. Nur so wird der ausgesprochen förderliche Blick über den eigenen Tellerrand in der nötigen Komplexität möglich und Neues als solches konkret und ungeschminkt sichtbar.

Darüber hinaus sollte die Schulleitung für solche Formen dezentraler Gruppen- oder Teamsitzungen weitere Freiräume und Arbeitsmöglichkeiten schaffen. Ein Studientag allein wird für Neuansätze nicht genügen, da der Diskussionsprozess oft längere Zeit in Anspruch nimmt, auch einer gewissen Muße bedarf, in der sich die Dinge setzen und wieder neu

---

<sup>4</sup> Mitunter wirken besondere Spezialisten oder Experten eindrucksvoll; in der Regel aber nimmt ein Kollegium Ratschläge und Anregungen lieber von „seinesgleichen“, also von anderen Lehrkräften an, die möglichst unter den gleichen, oft nicht gerade einfachen Bedingungen zu arbeiten haben.

<sup>5</sup> Zu dieser Arbeitsform siehe auch: Medienbildung in der Schule, hg. von der Bertelsmann Stiftung und dem Evangelisch Stiftischen Gymnasium Gütersloh, 2001, wo neben dem Methodischen eine Reihe von Beispielen besprochen werden, die in solchen Formen von Lehrerfortbildung entwickelt worden sind.

<sup>6</sup> Die befürchtete Klage vonseiten der Eltern über ausfallenden Unterricht ist leicht zu zerstreuen, wenn die Schulleitung ihnen die Bedeutung neuer Ansätze im Unterricht plausibel macht: Eltern befürworten durchgehend Aktivitäten zur Verbesserung schulischer Arbeit und bestehen keineswegs auf der Kontinuierung konventioneller Unterrichtsverfahren.

aufgenommen werden können, in der ggf. gestritten und wieder zusammengeführt werden kann.

Zur Förderung solcher Aktivitäten ist die Vergabe von „Arbeitsstunden“ aus dem allgemeinen Entlastungskontingent eines Kollegiums<sup>7</sup> zu empfehlen, allerdings an eine bestimmte Frist und an die Bedingung gebunden, dem Gesamtkollegium über Ergebnisse kontinuierlich „auf der Strecke“ und am Ende mithilfe konkreter Beispiele zu berichten.

(Weitere) Studientage oder feste Phasen innerhalb der üblichen Lehrerkonferenzen sind dafür nützlich. Wenn in Arbeitsgruppen gearbeitet wird, muss das Plenum aller Lehrkräfte regelmäßig informiert werden, so dass die Lehrkräfte sich in den Prozess kontinuierlich eingebunden fühlen und die Chance bekommen, sich selbst zu aktivieren und sich ggf. einer Arbeitsgruppe anzuschließen. In jedem Fall ist dringend darauf zu achten, dass sich nicht ein Teil des Kollegiums von Überlegungen zur Innovation formal ausgeschlossen fühlen kann.

Prinzip der Berichte aus den Arbeitsgruppen für das Plenum müssen die Konkretheit und Nachvollziehbarkeit des Dargestellten sein: es geht darum, in den Arbeitsgruppen diskutierte Methoden oder Unterrichtseinheiten vorzustellen, möglichst solche, die die Kollegen aus den Arbeitsgruppen im eigenen Unterricht schon erprobt und ausgewertet haben. Das Verfahren sollte, wenn irgend möglich, fachübergreifend organisiert sein. Das stärkt nämlich allgemein das Zusammengehörigkeitsgefühl und verdeutlicht im Speziellen, dass bestimmte pädagogische Probleme wirklich **alle** angehen und keine Fachgruppe in einer Schule mit einem besonderen *spirit* eine Sonderrolle spielen kann.

In der Sache und in der Organisation von Abläufen muss sich vonseiten der Schulleitung gegenüber dem Kollegium und seinen einzelnen Mitgliedern Wertschätzung erweisen. Um in der Schule selbst eine vitale Bewegung und einen konstruktiv vertrauensvollen Dialog sowie einen inneren menschlichen Zusammenhalt zu fördern, muss sich ein Kollegium darauf verlassen können, dass es auch im persönlichen Bereich Wertschätzung erfährt, dies umso mehr, als Schule von außen zunehmend bürokratisch-kalt gesteuert oder mit einem nicht selten verächtlichen Zungenschlag bedacht wird. Gerade wegen ihres besonderen Engagements und der hervorragenden Bedeutung von Bildung und Erziehung bedürfen Lehrkräfte viel häufiger, als es heute üblich ist, der Verstärkung, der Ermunterung, des Lobes.

Die einzelne Lehrkraft ist zweifellos öfter als zur Zeit in vielen Schulen üblich nicht nur in ihrer Arbeit und ihrem dienstlichen Engagement zu sehen, zu respektieren und zu schätzen, sondern auch im Persönlichen. Das beginnt mit der freundlichen Begrüßung an jedem Tag, setzt sich darin fort, dass der Schulleiter feinfühlig Interesse und Hilfe auch bei den Dingen des privat-familiären Umfeldes zeigt, sofern dies nicht als Einmischung oder Neugier mit irgendwelchen dienstlichen Interessen erscheint.

Lehrkräfte haben ein Anrecht darauf, sich auch bei Problemen - zumindest zunächst einmal - auf die Schulleitung verlassen zu können, d. h. gehört und ernst genommen zu werden. Sie müssen darauf setzen können, dass sie von der Schule getragen, auch in Schutz genommen werden und sich die Schulleitung konsistent verhält.

---

<sup>7</sup> Entlastungsstunden sind äußerste Mangelware, mit der besonders sorgfältig, und das heißt auch: nie im Alleingang umzugehen ist. Wirkungsvoll kann die Vergabe von Entlastungs- oder Arbeitsstunden sein, wenn Kollegialorgane wie Lehrer- oder Personalrat rechtzeitig mit einbezogen werden. Zu deren Mitwirkungsmöglichkeiten siehe unten.

Wertschätzung der Lehrkräfte zeigt sich bei der Umsetzung bestimmter Ablaufformen bei Gesprächen, während Konferenzen und Debatten. Es gehört dazu zentral die Fähigkeit zum Zuhören und das Eingehen auf den unmittelbaren Gesprächspartner (also ohne den gleichzeitigen Blick auf andere). Es muss selbstverständlicher Stil sein, den Partner, selbst bei eher abwegig erscheinenden Beiträgen, nicht zu unterbrechen und mit allerlei klugen Ratschlägen und Kommentaren aus dem tatsächlichen oder vermeintlich reichen Schatz eigener Erfahrungen zu versorgen. Vorschläge aus dem Kollegium gehören zumindest angehört und besprochen, auch wenn das mitunter Zeit, auch Nerven kostet.

Kollegen fühlen sich geschätzt, wenn man z. B. vor Einschnitten wie vor Ferien nicht großlos auseinandergeht, sondern sich in freundlich gestimmten, möglichst durch humorvolle Beiträge bereicherten (Kurz-) Treffen zusammensetzt, wenn es zu bestimmten Anlässen kleine Feiern gibt, zu denen möglichst viele beitragen; wenn zu besonderen Geburtstagen, Jubiläen, nach erfolgreichen Theater- und Musikaufführungen oder sonstigen Events, für die sich Lehrkräfte besonders engagiert haben, kleine „Dienstbesprechungen“ im Lehrerzimmer abgehalten werden – die Verdienste um schulische Aktivitäten, aber speziell auch die Teilnahme an persönlichen Höhepunkten des Lebens Einzelner gehören in der Mitte des Kollegiums gewürdigt. -

Ganz wichtig ist die Unterstützung der einzelnen Lehrkraft in Schwächephasen, sei es während einer Erkrankung, sei es bei besonderen familiären oder psychischen Belastungen, bei Trauerfällen oder sonstigen Schicksalsschlägen. Überflüssig zu betonen, dass nicht im mindesten der Verdacht aufkommen darf, solches tue der Schulleiter aus taktischen Gründen.

Wertschätzung drückt der Schulleiter auch dadurch aus, dass er Lehrpersonen bei komplizierten Sachverhalten ins Vertrauen zieht, sie mit besonders diffizilen oder heiklen Aufgaben betraut, so bei der Begleitung einer besonderen, viel Verantwortungsgefühl erfordernden Fahrt oder bei schwierigen Disziplinarsachen, bei der Betreuung von Schülern, die anderen Schülern mit Lerndefiziten oder sozialen Problemen helfen, bei der Ermutigung von Lehrkräften, z.B. vor allem neue Arbeitsgemeinschaften zu etablieren und zu begleiten.

Die Position von Lehrkräften kann gestärkt werden, Wertschätzung zeigt sich, wenn der Schulleiter den Lehrkräften einerseits freie Hand bei Veranstaltungen lässt – wie bei Elternversammlungen, Beratungsabenden, bei Fachkonferenzen, bei Theater- und Musikaufführungen -, andererseits konsequente, zumindest weitgehende Präsenz zeigt und durch ein öffentliches Lob vor Schülern, Eltern und Gästen Anerkennung und Unterstützung vermittelt.

Auch bei der Unterrichtsverteilung kann der Schulleiter seine Wertschätzung von Lehrkräften zum Ausdruck zu bringen: auch wenn er nicht all ihren Wünschen<sup>8</sup> folgt, ja folgen kann, sollte er seine Entscheidungen erklären und plausibilisieren, und zwar so rechtzeitig, dass sie gegebenenfalls, d.h. vor der endgültigen Festlegung des Stundenplans, noch revidierbar sind. Außerdem kann das Instrument der Unterrichtsverteilung oft ein Mittel sein, Lehrkräften zu zeigen, was Schule und deren Leitung ihnen zutraut.

Als Zeichen der Wertschätzung ist die Vergabe bestimmter Aufgaben in der Schulverwaltung zu behandeln, dies umso mehr, als die tatsächliche Entlastungsmöglichkeit, z. B. durch Vergabe von Arbeitsstunden, dem erwarteten Ausmaß des erwünschten Engagements in aller

---

<sup>8</sup> Es sollte selbstverständlich sein, dass die Wünsche der Lehrkräfte, in welchen Fächern und Jahrgangsstufen sie unterrichten wollen, individuell, aber auch im Rahmen der jeweiligen Fachgruppe vorab abgefragt werden.

Regel nicht genügt. Reale Belastung wird viel leichter und motivierter getragen, wenn sie durch persönliche und dienstliche Wertschätzung ergänzt wird.

Wertschätzung eines Kollegiums zeigt sich auch an dem Maße, in dem Schulleitung den Lehrkräften die Möglichkeit eröffnet, an öffentlichen Auftritten, kulturellen, wirtschaftspolitischen, gesellschaftlichen, kulturellen, im Namen der Schule teilzunehmen und die Schule dabei offiziell zu vertreten.

Analoges gilt auch für die Teilnahme an Kongressen, Tagungen, Diskussionsveranstaltungen außerhalb des Hauses. Besonders motiviert sind Lehrkräfte, wenn sie die von ihnen entwickelten und erprobten Verfahren bei Fortbildungsveranstaltungen außerhalb der eigenen Schule vorführen und vertreten und sich dabei voll auf das Vertrauen ihres Vorgesetzten verlassen können. Er sollte sie dabei begleiten und ihnen den Rücken stärken, sie aber nicht kommentieren oder gar korrigieren.

Ganz wesentlich ist schließlich eine offene Informations- und Kommunikationspolitik gegenüber dem Kollegium: zumal in großen Systemen gelingt dies durch die regelmäßige Abfolge von Gesprächen mit dem Lehrerrat und ggf. dem Personalrat als den formellen Vertretungsorganen des Gesamtkollegiums in Form klar festgelegter und konsequent eingehaltener „Jours fixes“. Darüber hinaus drückt sich Anerkennung der Arbeit von Lehrkräften auch darin aus, dass eine „Steuer“- oder „Koordinations“- Gruppe<sup>9</sup>, aus den Reihen des Kollegiums frei gewählt, an die Seite der Schulleitung gestellt wird und in alle wesentlichen Fragen und Probleme der Schule vorbehaltlos involviert, d.h. nicht nur informiert, sondern bei den Entscheidungen beteiligt wird.

Nur wenn die wesentlichen Vorgänge, die die Schule betreffen, transparent gemacht werden, die einzelne Lehrkraft sich ernst genommen und gestützt fühlt und sich prinzipiell alle, ob individuell oder vertreten durch die entsprechenden Gremien, der Debatte über diese Vorgänge offen und ohne Vorbehalt stellen und die Möglichkeit echter Mitwirkung haben, erfährt ein Kollegium Wertschätzung als eine der wichtigsten Voraussetzungen für alles konstruktive Leben, für Aufgeschlossenheit gegenüber Reformen und für die Innovationsfreude in Schule.

---

<sup>9</sup> Es empfiehlt sich, die Mitglieder solcher Mitwirkungsorgane unter beinahe allen Umständen nicht nur ernst zu nehmen, sondern sie als engagierte Kollegen dienstlich und persönlich besonders wertzuschätzen. Die Erfahrung zeigt, dass solche Menschen in aller Regel, abgesehen davon, dass sie prinzipiell die gleiche Ausbildung wie das leitende Personal haben, oft über viel Erfahrung verfügen und den systematischen Blick aus alternativer Sicht haben. Schließlich gilt, dass gerade in Schule viele komplexere Zusammenhänge einfach besser und funktionaler gelöst werden können, wenn mehrere selbstbewusste, allerdings auch kompromissbereite Menschen aktiv beteiligt werden. Das gilt für Sachentscheidungen ebenso wie für die Auswahl und die Beurteilung des lehrenden Personals.