

Holzappel, Winfried

## Der Schulleiter – Die Innenseite eines Amtes

Hansel, Toni [Hrsg.]: *Werterziehung im Fokus schulischer Bildung*. Freiburg : Centaurus 2009, S. 155-176.  
- (Schulpädagogik; 8)



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Holzappel, Winfried : Der Schulleiter – Die Innenseite eines Amtes - In: Hansel, Toni [Hrsg.]: *Werterziehung im Fokus schulischer Bildung*. Freiburg : Centaurus 2009, S. 155-176 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-35990

in Kooperation mit / in cooperation with:



**CENTAURUS**  
Verlag & Media KG

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# Werterziehung im Fokus schulischer Bildung

Toni Hansel (Hg.)



Centaurus Verlag  
Freiburg 2009

**Der Herausgeber**, Prof. Dr. Toni Hansel, ist Professor für Schulpädagogik an der Universität Rostock und Direktor des Instituts für Schulpädagogik.

### **Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme**

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek:  
Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8255-0753-4

**ISSN 1616-7414**

*Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.*

© CENTAURUS Verlag & Media KG, Freiburg 2009

Umschlaggestaltung: Antje Walter, Titisee-Neustadt  
Satz: Vorlage des Herausgebers

# Zum Inhalt

VORWORT .....	5
---------------	---

## „Neue“ - „Alte“ Themen?

KLAUS HOCK .....	11
------------------	----

1 GRÜßWORT DES REKTORS DER UNIVERSITÄT ROSTOCK: WERTERZIEHUNG – EINE NEUE AUFGABE DER SCHULE? .....	11
--	----

TONI HANSEL.....	15
------------------	----

2 WERTERZIEHUNG UND MODERNE .....	15
2.1 <i>Viele offene Fragen – kaum verlässliche Antworten!</i> .....	15
2.2 <i>Gesellschaftliche Eckpunkte der Wertedebatte</i> .....	16
2.3 <i>Literatur</i> .....	25

HANS-WERNER JENDROWIAK .....	27
------------------------------	----

3 KOMPETENT UND GEBILDET DURCH ERZIEHUNG – DER WEG ZUM GEBILDETEN MENSCHEN.....	27
3.1 <i>Grundlagen der Erziehung</i> .....	27
3.2 <i>Erziehung als Ganzheitsprinzip</i> .....	34
3.3 <i>Erziehung begründet Bildungsqualität</i> .....	37
3.4 <i>Literatur</i> .....	48

# Ist Werterziehung eine moralische Kategorie?

## MARKUS SCHMITZ .....51

- 4 WAS IST WAHRHEIT? THEORETISCHE GRUNDLEGUNG MIT EINER ANMERKUNG ZUR PÄDAGOGISCHEN RELEVANZ ..... 51

## DIETER NEUMANN..... 65

- 5 ZUR NATUR DER MORAL – DAS PROBLEM DER WERTE-ERZIEHUNG IN DER SCHULE.....65

## Verantwortung der Politik für schulische Werterziehung

## JÖRG-DIETER GAUGER .....81

- 6 VERANTWORTUNG DER POLITIK FÜR WERTORIENTIERTE ERZIEHUNG IN EINER WERTRELATIVEN ZEIT ..... 81

- 6.1 „Bewerten“ als anthropologische Grundgegebenheit..... 81
- 6.2 Werte und Wertedebatten..... 81
- 6.3 Wertedebatten als Krisen – und Verlustdebatten..... 83
- 6.4 Was verbirgt sich hinter dieser Suche nach „Werten“? ..... 86
- 6.5 „Werte“ als Sammel- und Signalbegriff ..... 90
- 6.6 „Wertekataloge“ und das Problem der Umsetzung..... 91
- 6.7 „Walterziehung“ in Landesverfassungen und Parteiprogrammen ..... 93
- 6.8 Theorie und Minimalprogramm?..... 100
- 6.9 Erziehen in einer „wertlosen“ Welt?..... 102
- 6.10 Die grundlegende Bedeutung der Familie ..... 111
- 6.11 Anhang..... 112

<b>JAN-HENDRIK OLBERTZ .....</b>	<b>125</b>
----------------------------------	------------

7 BILDUNGSPOLITIK – EINE ERFAHRUNGSBERICHT .....	125
--	-----

## Werterziehung und Sprache

<b>RALPH MOCIKAT.....</b>	<b>135</b>
---------------------------	------------

8 DEUTSCHE SPRACHE IN SCHULE UND WISSENSCHAFT .....	135
---	-----

<b>JOSEF KRAUS.....</b>	<b>147</b>
-------------------------	------------

9 BILDUNGSOFFENSIVE DURCH STÄRKUNG DER DEUTSCHEN SPRACHE .....	147
--	-----

9.1 <i>Sünden wider den Deutschunterricht .....</i>	<i>148</i>
---	------------

9.2 <i>Muttersprache: Basis für Persönlichkeitsentwicklung und Identität .....</i>	<i>150</i>
--	------------

9.3 <i>Offensive für Schulbibliotheken.....</i>	<i>151</i>
---	------------

9.4 <i>Denglisch als Protzsprache der „Bildungs“-Politik .....</i>	<i>152</i>
--	------------

## Werterziehung und Lebenszusammenhang

<b>WINFRIED HOLZAPFEL.....</b>	<b>155</b>
--------------------------------	------------

10 DER SCHULLEITER – DIE INNENSEITE EINES AMTES .....	155
---	-----

10.1 <i>Innere Prinzipien und oberster Zweck.....</i>	<i>156</i>
---	------------

10.2 <i>Äußere Prinzipien und differenziertes Regelwerk.....</i>	<i>159</i>
--	------------

10.3 <i>Innere Prägung und pädagogischer Takt.....</i>	<i>162</i>
--	------------

10.4 <i>Der Freiraum des Lehrers und das Vergnügen an Fortbildung .....</i>	<i>163</i>
---	------------

10.5 <i>Persönliche Reflexionen und professionelle Distanz.....</i>	<i>165</i>
---	------------

10.6 <i>Schulalltag und pädagogischer Optimismus.....</i>	<i>170</i>
---	------------

10.7 <i>Leitbild und Perfektibilität.....</i>	<i>174</i>
---	------------

<b>FRANK HAACKER / FRANK STEFAN BECKER.....</b>	<b>177</b>
11 WAS HEUTE VON INGENIEUREN VERLANGT WIRD – UNTERSCHIEDLICHE WERTE UND NORMENKOMPETENZEN VON MITARBEITERN UND IHRE RELEVANZ FÜR DEN EINSATZ IN DER UNTERNEHMERISCHEN PRAXIS.....	177
11.1 <i>Einleitung.....</i>	178
11.2 <i>Elektromarkt und Arbeitsumfeld.....</i>	183
11.3 <i>Einsatzbereiche für Ingenieure.....</i>	186
11.4 <i>Benötigte Fähigkeiten: Die Sicht der Berufsanfänger.....</i>	188
11.5 <i>ZVEI-Umfrage zu den Wünschen der Unternehmen.....</i>	190
11.6 <i>Weitere Befragungen von Unternehmensvertretern.....</i>	195
11.7 <i>Internationalisierung.....</i>	198
11.8 <i>Karriereanforderungen: Einstieg und Aufstieg.....</i>	201
11.9 <i>Zusammenfassung.....</i>	204
11.10 <i>Literatur.....</i>	204
 <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	 <b>207</b>
 <b>NAMENSREGISTER .....</b>	 <b>209</b>
 <b>AUTORENREGISTER.....</b>	 <b>213</b>

### 10 Der Schulleiter – Die Innenseite eines Amtes

Schulleitung ist eine konfliktträchtige Aufgabe.

Der Schulleiter ist Anlaufstelle unterschiedlicher, häufig widerstreitender Interessen und trägt die Verantwortung für einheitliches Handeln der von ihm geleiteten Institution.

Im Schulleiter treffen sich die Interessen von Staat, Kommune oder privatem Schulträger, Eltern, Schülern und Lehrern.

Zum Glück lassen sie sich zumindest abstrakt auf einen Nenner bringen. Dieser heißt: Beste Bildung für alle. Den Schülern helfen, ihre Talente zu entfalten, um mit dem Leben fertig zu werden und sich gut in ihm zu behaupten.

Wenn man sich auch auf diese Ziele formal einigen kann, so steht doch immer wieder in Frage, was damit gemeint ist und wie die Wege beschaffen sein müssen, um diese Ziele zu erreichen.

Wenn man schlicht sagen würde: „Die Kinder sollen gute Menschen werden“, so würde dem jeder zustimmen, aber man hätte wahrscheinlich schon Mühe, eine Übereinstimmung über den Begriff „gut“ herbeizuführen. Heißt gut „brav und folgsam“ oder eher „gewandt und flexibel“ oder „kritisch und selbstbewusst“ oder ist es eine Mischung von allem?

Um „vor Ort“ Einheitlichkeit herzustellen und die obersten Ziele in ein stimmiges Verhältnis zu bringen, ist es an Deutschlands Schulen üblich geworden, Schulprogramme zu entwickeln, die als Grundlage für die Erziehung an den einzelnen Ein-



richtungen dienen sollen. Man kann dann nach geraumer Zeit überprüfen, ob und wie weit sie umgesetzt worden sind. Man kann sie gegebenenfalls modifizieren bzw. „fortschreiben“, je nachdem, welches Ergebnis die Überprüfung ihrer praktischen Umsetzung gebracht hat. Sie sollen der Profilierung der Einzelschulen dienen, ohne den allgemeinen Rahmen des gesetzlichen Erziehungsauftrags zu verlassen.

Dabei sind Prinzipien unentbehrliche Orientierungspunkte, so unterschiedlich sie auch ausgelegt werden können, so schwierig ihre Umsetzung sein mag, so abgehoben manche klingen mögen. Sie sind nicht nur Inhalte des Diskurses zwischen den Interessengruppen, sondern setzen ihn auch in Gang.

An ihnen kann sich konkretes Handeln überprüfen lassen, und so wie Schulen als ganze sich durch Programme profilieren, so tut jeder, der die Schulleitungsaufgabe übernimmt, gut daran, für sich zumindest einige fundamentale Prinzipien zu entwickeln und sich daran zu halten. Sie sind - überprüfbare - Postulate des Handelns. Im Folgenden werden einige benannt.

## 10.1 Innere Prinzipien und oberster Zweck

**„Summa opera danda est optimis moribus“<sup>1</sup>** – Diese Sentenz des heiligen Augustinus führt ins Zentrum jeglicher Pädagogik – und sollte zentrales Anliegen jeder Schulleitung sein.

Die Gewissensfrage dazu lautet: „Dient das, was ich getan habe, der Herstellung bzw. der Festigung guter Sitten?“ Im Einzelnen kann man beispielsweise fragen: „Dient es der sittlichen Vervollkommnung der Schüler, hat es den guten Geist der Schule befördert? Werden im gemeinschaftlichen Leben ethische Werte eingehalten, verstärkt, bewusst gemacht und im Handeln sichtbar?“

---

<sup>1</sup> „Höchste Mühe muss man sich um die besten Sitten geben“ de ordine, II, 20,52

In einer Zeit, in der man um den Erhalt oder sogar die Rückgewinnung von Werten kämpfen muss, gewinnt das Postulat des Augustinus eine besondere Bedeutung. Es fordert zur Charakterformung und zur Etablierung einer guten Gemeinschaft auf und lässt wissen, dass dazu *sehr* große Mühe gehört (*summa opera*). In der Schule sind Belehrung und Diskurs gängige und geeignete Mittel, sich dieser mühevollen Aufgabe zu unterziehen. Belehrung und Diskurs haben ihren eigenen Wert darin, dass sie Mittel dazu sind, um überhaupt so etwas wie Werte ins Bewusstsein zu bringen und diese zu klären. Sie sind nach Regeln zu führen, die diese Anstrengung unterstützen. Zu einem Diskurs nach Regeln sollte beispielsweise der Grundsatz gehören, „sich versuchsweise auf den Standpunkt des anderen zu stellen“, wie es einmal in den Richtlinien für den Philosophieunterricht am Gymnasium zu lesen stand. Belehrung und Diskurs haben ihren Ort im Schulunterricht als Reflexion von Theorien des Sittlichen. Hier werden sich auch die Ambivalenz der Werte zeigen und das Dilemma von Wertekonflikten, in die man geraten kann. Man kann – und wird, wenn Reflexion ernst genommen wird – auf einer Metaebene sogar das oben vorangestellte Postulat kritisch prüfen, freilich erst in einer Schulstufe, in der die Problematisierungsfähigkeit schon gereift ist.

Nie wird man jedoch seinen ursprünglichen Sinn, d.h. das, was man intuitiv wahrnimmt und denkt, wenn man den Satz des Augustinus liest, zuschütten können: Höchste Priorität, wenn es um das gute Zusammenleben der Menschen geht, haben die besten Sitten, der tadellose Charakter. Um dahin zu kommen, bedarf es höchster Anstrengung.

Es versteht sich, dass nicht das Wort allein, auch nicht viele Worte, der Diskurs, das Gespräch nach Regeln, genügen, um gute Sitten einzuführen und zu festigen. Sie müssen im Handeln kenntlich sein. Sie müssen in das Alltagsleben der Schule sozusagen inkorporiert werden.

„Virtus in usu sui tota posita est“<sup>2</sup> - Dieser Satz aus CICEROS Schrift vom Staat verstärkt den Ernst des sittlichen Postulats. Von Tugenden zu reden, reicht nicht. Über Tugenden eine Einsicht zu haben, ist auch zu wenig. Man muss sie auch realisieren, salopp gesagt: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“.

Es gibt inzwischen Tugendenkataloge und Wertelitanereien, die in leicht abgewandelter Form in öffentlichen Reden und Gesprächsrunden ständig wiederholt werden. So mögen sie sich einprägen und das rhetorische Einbläuen mag sogar einen guten Zweck erfüllen, mehr aber als um penible Tugendhaftigkeit geht es um die Ernsthaftigkeit des guten Willens, der jede Handlung, die auf den obersten Zweck ausgerichtet ist, durchwirkt. Dies sollte dem Schulleiter klar sein, der um die Vordergründigkeit und Brüchigkeit jeder Konvention und Tugendlehre weiß. Er kennt auch die Schwäche des Menschen als eines tugendhaften Wesens und vermag daher in gleicher Weise leichtfertige Verfehlungen wie bewusste Verstöße auszuhalten, ja, er wird damit rechnen, wenn nicht sogar erwarten, dass sie sich ereignen. Wo aber das Prinzipielle wirklich grundgelegt ist, ist ein Mangel nur eine vorübergehende Abweichung.

So geht das Abendland nicht gleich unter, wenn jemand mal zu spät kommt, wenn gleich eine Verspätung gegen die Tugend der Pünktlichkeit verstößt und geahndet werden sollte, damit die Abweichung als solche gekennzeichnet wird und es nicht so scheint, als würde ein Fehlverhalten gutgeheißen. Das Gleiche gilt in vielen anderen Fällen, die die Disziplin zu untergraben oder das Zusammenleben zu schädigen drohen.

Die Vergabe von Kopfnoten im Zeugnis, wie sie soeben in Nordrhein-Westfalen wieder eingeführt worden ist, sollte als Signal verstanden werden, anständiges Verhalten zum Thema zu machen und seinen Sinn allen Beteiligten, auch den urteilenden Lehrern, ins Bewusstsein zu heben. Die Verpflichtung dazu passt in die heute sehr notwendigen Anstrengungen um „mores boni“.

---

<sup>2</sup> „Tugend ist ganz und gar in ihrer Anwendung gelegen“ de re publica I, 2 (2)

Nichts aber ist penetranter als der andauernde Verweis auf gutes Verhalten. Nichts nervt mehr als der ständig erhobene pädagogische Zeigefinger. Regelrecht kontraproduktiv aber wäre eine Predigt, die nur anderen gilt. Der Prediger sollte der erste Adressat seiner Predigt sein: Das wirkt sich auf die Predigt aus und auf ihre Akzeptanz. Für den Schulleiter bedeutet das: Er muss sich als „actor veritatis“, als Täter dessen, was er sagt und will, als redlicher Verfechter guter Sitten und als Realist in der Einschätzung der Schwere von Verfehlungen, bewähren, damit er den Forderungen, die er stellt, selbst entspricht und die Erwartungen derer, die mit ihm in Beziehung treten, nicht enttäuscht.

## 10.2 Äußere Prinzipien und differenziertes Regelwerk

Ein zweiter Grundsatz, der zugleich Verpflichtung ist, das alte Diktum des Thomas von AQUIN, sollte in den Prinzipienkatalog jeder Schulleitung übernommen werden: **„Sapientis est ordinare“<sup>3</sup>**.

Wer den Satz im Internet aufruft, wird feststellen, dass er sich in vielen Bereichen noch heute großer Resonanz und Wertschätzung erfreut. Und in der Tat kommt es in einer solchen Einrichtung wie Schule, in der unterschiedlichste Kräfte wirken, auf eine ordnungsstiftende Kraft an.

Die gesamte Planung des Unterrichts beispielsweise bedarf dieser Ordnung, einer sinnvollen Systematik, die pädagogischen und arbeitsökonomischen Interessen gleichermaßen genügt. Der Ablauf eines Schuljahres erhält in der planenden Vorausschau eine Gestaltung, die dem Schuljahr eine Ereignisabfolge in sinnvollem Rhythmus gibt, in dem neben der Unterrichtsplanung die ständig wiederkehrenden Höhepunkte des Schullebens ihren Platz haben – wie Sportfest, Weihnachts- und Abschlussfeiern, Theateraufführungen oder Berufsorientierungswochen und Klassenfahrten, um nur einiges zu nennen. Die Jahresplanung sollte feste Größen mit Wie-

---

<sup>3</sup> „Eines klugen Menschen Aufgabe ist es, Ordnung in die Dinge zu bringen“, Summa contra gentiles I,1

dererkennungswert enthalten und dadurch sowohl Zielstrebigkeit als auch Vorfreude auslösen. Sie macht nicht zuletzt die Strecke sinnfällig, in der eine Leistung erbracht werden muss, eine Strecke, deren Durchlaufen zu Abschluss oder Versetzung führt, die eine Entwicklung vorzeichnet, an deren Ende man weitergekommen ist.

Als festes Gerüst bietet sie auch die Möglichkeit, ungeplante Aktivitäten einzubauen, die in einem zwar fixierten, aber dennoch nicht starren System einen geeigneten Platz finden können, ohne dass die Ordnung als ganze verloren geht. Hier ist auch der Ort, ein besonderes Ereignis – etwa ein Jubiläum – hervorgehoben zu platzieren.

Die Jahresplanung gibt jedem Schuljahr seinen Rhythmus. Sie muss Schülern, Lehrern, Eltern bekannt gemacht werden, damit sie auch ihren Sinn erfüllt, indem sich alle darauf einstellen und ihre Mitwirkung einplanen können.

Zur äußeren oder administrativen Ordnung gehört aber mehr als nur eine vernünftige Verteilung von Schulereignissen auf Raum und Zeit.

Dazu gehört auch eine sinnvolle Verteilung von Leitungsaufgaben und Zuständigkeitsbereichen, die in sogenannten Organisationsplänen ihren Niederschlag findet. Sie bewirken eine Aufgabenteilung nach Funktionen und klären die Verantwortlichkeiten. Es geht um eine Organisationsstruktur, die eine reibungslose Verwaltung garantiert, die diesseits aller pädagogischen Praxis funktionieren muss und ein organisches Ineinandergreifen aller Einzelteile der Institution Schule ermöglicht.

Der Organismus der Schule bedarf einer transparenten Gliederung; denn jedem einzelnen muss die Orientierung im Ganzen auf einen Blick möglich sein, um Aktivitäten und Einsatz so aufeinander abstimmen zu können, dass das gemeinsame Lernen und Leben in der Schule nicht unter organisatorischen Defiziten leidet.

Keine Frage, dass dieser Ordnungsauftrag auch für Planung und Durchführung von Konferenzen gilt.

Für alle diese Dinge gibt es Publikationen, die dem Schulleiter Hilfe anbieten. Bei den Ratgebern, die sich unmittelbar auf den Schulbereich beziehen, die durchaus ihre

Qualität haben<sup>4</sup>, kann es bei der Lektüre allerdings zu Ermüdungserscheinungen kommen oder sogar zu einer Abneigung gegen die ihnen innewohnende Spiegelstrichdidaktik und Diagrammanie und zwar umso stärker, je differenzierter und sezierender beides daherkommt.

Gewinnbringender ist es, statt sich mit Nachhilfebüchern für Schulmanagement zu beschäftigen, Vorschläge und Anleitungen einzusehen, die sich allgemein auf Fragen von Führung (beispielsweise in Wirtschaftsunternehmen oder Betrieben) beziehen. Man schafft sich damit die Gelegenheit, Ordnungskategorien und Handlungsrezepte kennen zu lernen, die noch nicht mit dem Schulbereich verquickt, sozusagen anwendungsoffen sind<sup>5</sup>. Damit ist dann der Zwang verbunden, diese Hilfsmittel in die eigene Berufswelt zu transferieren. Das bringt eine neue Sicht auf bekannte Dinge. Es bricht Voreinstellungen und Verkrustungen auf, die sich im Alltagsgeschäft leicht ansetzen, und schafft Möglichkeiten für lebendige Neugestaltung. Von solcherlei Hilfsmitteln sollte sich auch der erfahrene Schulleiter immer einmal wieder anregen lassen. Es hilft, die Routine zu durchbrechen, Verhaltensformen zu verfeinern und Anregungen für Neuerungen zu bekommen.

Schulleitung bringt mit sich, dass viele Gespräche zu führen sind, informelle und formelle, sowohl mit einzelnen Personen wie Schülern, Lehrern, Eltern als auch in Mitwirkungsgremien oder mit Vertretern von Mitwirkungsgremien. Keine Frage, dass auch die Kommunikation mit der vorgesetzten Behörde oder dem Schulträger unerlässlich ist. Der Schulleiter tut daher gut daran, sich mit unterschiedlichen Gesprächsstrategien vertraut zu machen, die - unterschiedliche Ausgangslagen und Interessen berücksichtigend - die Gesprächsatmosphäre positiv beeinflussen und tragfähige Ergebnisse wahrscheinlich werden lassen.

Wer will, kann – um es mit den Titeln zweier Taschenbücher aus den 60er bzw. 70er Jahren zu sagen – „optimales Denken“ (von Ernst OTT) sogar trainieren oder

---

<sup>4</sup> z.B. Rolf DUBS, Die Führung einer Schule – Leadership und Management, Stuttgart 1994;

<sup>5</sup> Dazu gehört beispielsweise so etwas wie ein allgemein gehaltenes „Handbuch für den Vorgesetzten“ oder „Der persönliche Organisationsberater“ – beides ältere Loseblattsammlungen, die von Zeit zu Zeit ergänzt werden.

sich Einblicke in „das spielerische Denken“ (von Edward DE BONO) verschaffen, mit dem man das Denken aus der Routine, in der es sich leicht festfährt, befreit.

Dies alles ist nicht Selbstzweck, sondern steht im Dienst einer reibungslosen, sachorientierten Kommunikation, die zugleich positive Folgen für die gesamte Schulumosphäre hat.

### **10.3 Innere Prägung und pädagogischer Takt**

Die innere Prägung erhält ein Schuljahr durch die Leistung der Lehrer. Ihr Wirken bestimmt den Geist des Hauses und das Bild der Schule. Wie auch immer sie ihre Aufgabe interpretieren, mit welchen Methoden sie sie angehen: der Unterricht, in dem sie in unmittelbarem Kontakt mit den Schülern sind, ist der entscheidende Ort gelingender Ausbildung und Erziehung. Deshalb bedarf es des fähigen Lehrers. Wer ist ein fähiger Lehrer? Sicherlich könnte man eine Reihe von Attributen zusammentragen, die den fähigen Lehrer ausmachen, und man könnte sogar über eine Prioritätenliste streiten. Es ist aber wohl unstrittig, dass er sich in dem, was er unterrichtet, auskennen muss, und dass er eine Verpflichtung spürt, sich den Schülern in Fürsorge zuzuwenden (Karl JASPERS hat einmal postuliert, Erziehung müsse „liebende Begegnung“ sein). Diese Fürsorge besteht – um mit SCHLEIERMACHER zu sprechen – im „Unterstützen und Verhüten“. Fehlentwicklungen sind zu hemmen und zu verhindern, positive Entwicklungen sind zu fördern. Lob und Tadel haben hier ihren Ort sowie Leistungsförderung und Leistungsbeurteilung. Bei der heute so in Rede stehenden „individuellen Förderung“ ist allerdings Vorsicht angebracht: Sie ist dann ein Irrweg, wenn sie zu einer erstickenden Einzelbetreuung führt. Man versetze sich nur in die Lage desjenigen Schülers, dem eine solche individuelle Behandlung nur von einem Lehrer zuteil wird. Schon das ist ihm peinlich. Wenn sich nun alle über ihn beugen und auf seine Talente abtasten, muss er doch vor lauter individueller Zuwendung und Förderung verrückt werden. Nein: Der pädagogische Takt muss den Leh-

rer von solcher Zudringlichkeit zurückhalten. Ist dies gewährleistet, so ist schon (immer schon) richtig, dass der Lehrer, der seine Schüler „kennt“, sie fördert, wo immer es geht. Und wenn dazu die Methoden verfeinert und vermehrt werden und die „Diagnosefähigkeit“ verbessert werden kann, dann hat individuelle Förderung ihren guten Sinn.

Allerdings sollte man nicht meinen, jeden in allem fördern zu können. Die Talente sind unterschiedlich, und der Irrtum, der in den 70er Jahren in der Theorie aktiver Begabung lag, als würde jemand erst durch Erziehung seine Begabung erhalten, sollte sich nicht wiederholen. Wenn *ein* pädagogischer Grundsatz wie der der „individuellen Förderung“ sozusagen zur Heilslehre erkoren wird, ist höchstes Misstrauen geboten. Im Verein mit der angesagten Versetzungspflicht wird zudem wohlfeil ein Anspruchsdenken hervorgerufen, das am Ende mit allen negativen Frustfolgen und Schuldzuweisungen an die Lehrerschaft oder das Schulsystem unerfüllt bleiben wird, es sei denn die Anforderungen würden gesenkt.

## **10.4 Der Freiraum des Lehrers und das Vergnügen an Fortbildung**

Der Lehrer hat viele Vorschriften zu erfüllen, wie sich z.B. aus den Unterrichtsrichtlinien und der Allgemeinen Dienstordnung ergibt. Aber „vor Ort“, im Unterricht, dem Kerngeschäft seines Berufs, muss und darf er frei entscheiden, wie er seine Profession ausübt.

Diesen Freiraum der Lehrer hat der Schulleiter gegebenenfalls zu verteidigen.

Es erscheint angebracht, das zu betonen; denn gerade für den zentralen Bereich des erzieherischen Geschehens, den Unterricht, wird aus unberufenem Munde öffentlich und intern oftmals viel Unbedarftes verlautbart, werden Urteile formuliert, Verurteilungen ausgesprochen und Ratschläge erteilt, die einschüchtern, frustrieren und diffamieren können, manchmal sogar sollen. Das ist zurückzuweisen.



Zur verantwortlichen Ausgestaltung des erzieherischen Freiraums gehört allerdings, dass die Freiheit nicht in Willkür umschlägt, dass das Tun vor dem Hintergrund der Verpflichtungen reflektiert wird *und bestehen* kann. Diese Reflexion ist dem Lehrer ebenso aufgegeben wie die Bereitschaft, sich einer gegebenenfalls erfolgenden Kritik zu stellen und das, was er tut, zu überprüfen. Auch diese Vergewisserung hat der Schulleiter anzumahnen und gegebenenfalls einzufordern. Es darf ihm nicht gleichgültig sein, ob Unterricht gelingt. Insofern ist er auch Anwalt von Schülern und Eltern und – sit venia verbo – „Staats-Anwalt“.

Dass hier ein Konfliktfeld ersten Ranges angesprochen ist, liegt auf der Hand; denn selbst wenn im Prinzipiellen alles klar ist, so stoßen sich die Dinge doch hart im Raume.

Und angesichts der öffentlichen Debatte um Unterricht und Lehrerbild ist noch nicht einmal ausgemacht, dass im Prinzipiellen alles klar ist. Unabhängig von der Schulformbezogenheit der Ausbildung ist daher ein Plädoyer angebracht für einigen Freiraum im Studium, der es dem angehenden Lehrer ermöglicht, eine Persönlichkeit zu werden, die mit solchem Freiraum umzugehen, ihn zu nutzen und zu gestalten versteht. Beim angehenden Lehrer bedarf es deshalb nicht so sehr des frühen Zuschüttens mit Lehrrezepten (die möglicherweise für den Ernstfall gar nicht taugen), sondern in erster Linie muss er ein Studium führen können, in dem eine tiefgehende Besinnung auch auf die philosophischen Implikationen des angestrebten Berufs möglich ist und in dem die Fächer *um ihrer selbst willen*, aus seinem sachlichen Interesse, studiert werden, sodann ihr Stellenwert in Wissenschaft und Leben erfasst und ihr *Bildungssinn* wahrgenommen und durchdacht wird<sup>6</sup>. Wo, wenn nicht im Studium sollte denn studiert werden? Dieses Studium muss, auch bei Gefahr des Scheiterns, in weiten Teilen selbstbestimmt sein. Dass die gymnasiale Schulzeit verkürzt und im Gegenzug das Studium verschult wird, ist an bitterer Ironie kaum zu überbieten.

---

<sup>6</sup> Mit welcher Intensität und Priorität dies geschieht, mag aufgrund der Schulformbezogenheit der Ausbildung variieren. Es darf aber nicht sein, dass es nicht geschieht.

Ein Studium in Freiheit (und nicht verstrickt in ein Netzwerk von Modulen am Gängelband von Akkreditierungsbürokraten beim Hecheln nach „European Credits“<sup>7</sup>) legt im Übrigen auch den Grund für ein Vergnügen an Fortbildung. „Lifelong-learning“ muss aus Freiheit und Neugier erfolgen und nicht aus Zwang und Not. Indem der Schulleiter zu Fortbildung anregt und Fortbildung fördert, ist er Anwalt dieser Freiheit, die das Vergnügen an Fortbildung sichert, also einer Fortbildung aus Freude an neuer Erkenntnis und nicht, weil man dumm geblieben ist.

Das Vergnügen an Fortbildung und ihre Akzeptanz ließen sich durch anspruchsvolle Fortbildungsprogramme übrigens erheblich steigern. Auch Fortbildungsveranstaltungen sind verbesserungsfähig<sup>7</sup>. Sie dürfen keine vertane Zeit sein.

Im Übrigen gilt: Fortbildung ist ein andauernder Prozess, den der verantwortungsvolle Lehrer selber und von sich aus steuert, sofern er nicht *durch* das Studium – um mit Schiller zu sprechen – zum „Brotgelehrten“ geworden ist, der sich gegen jede neue Erkenntnis sträubt, weil sie ihn in seinen gewohnten Verhaltensweisen beunruhigt. Dann allerdings muss er zur Fortbildung gezwungen werden.

Es versteht sich, dass Fortbildung alle relevanten Aspekte des Berufs umfassen muss, nicht nur fachliche.

## 10.5 Persönliche Reflexionen und professionelle Distanz

Zwischen Konferenzen und Klausuren, Klassenarbeiten und Korrekturen, zwischen Unterricht und Aufsicht – wo bleibt die Zeit für Reflexionen? Spätestens beim Elternsprechtag wird ein Urteil über Schüler verlangt, spätestens dann werden Erläuterungen zur Unterrichtsgestaltung erbeten, spätestens in Vorbereitung darauf wird man gezielt über seine Tätigkeit nachdenken müssen, davon einmal davon abgesehen, dass man in Gedanken nahezu immer mit seiner Arbeit beschäftigt ist.

---

<sup>7</sup> Mit dem Aufstellen eines Stuhlkreises und der Ermöglichung einer offenen Gesprächssituation ist es jedenfalls nicht getan.

Anzuraten ist eine Reflexion nach Regeln, die der Lehrer sich selber gibt. Das macht die Erkenntnisse übersichtlich und eigen. Er sollte von Zeit zu Zeit in eigener Regie eine schriftliche Abfrage über seinen Unterricht vornehmen, vielleicht zunächst nur in Klassen, in denen er besonderen Klärungsbedarf hat. Je nach Situation können die Ergebnisse Gegenstand eines Gesprächs mit den befragten Schülern werden. In erster Linie dienen sie einer besseren Einschätzung des Lehrers vom Geschehen „vor Ort“, in dem Raum also, in dem seine Freiheit unter allen Umständen gewahrt bleiben muss, so dass es auch für eine Befragung nur eine Empfehlung, keine Verpflichtung und schon gar keine Normierung geben darf (wobei gute Vorschläge selbstverständlich willkommen sein sollten). Zu den Punkten einer solchen Befragung sollten neben dem Interesse an den Unterrichtsinhalten auch die Beurteilung der Methode, eine Einschätzung des Unterrichts- und Klassenklimas sowie eine Meinung über die Persönlichkeit des Lehrers gehören. Wer es einmal gemacht hat, wird den Nutzen erkennen. Weder Feigheit noch Arroganz sollten einen von solch einer Befragung abhalten<sup>8</sup>. Diese Art der Meinungsbildung, die die unmittelbar Betroffenen einschließt, ist ein besonders starker Ausdruck der personalen Seite von Erziehung; denn sie signalisiert: „Ich kümmere mich um mich und Dich“ oder besser noch: „Ich kümmere mich um mich mit Dir für Dich „. *Et mea et tua res agitur.* – Ob solches Handeln vor Ort nicht vielleicht solche abartigen Phänomene, wie sie bei „Spickmich.de“ zu finden sind, ins Leere laufen lassen und auch bei Schülern obsolet machen könnte?

Da der Schulleiter Lehrer ist, kann er mit solchen Befragungen in seinem Unterricht vorangehen. Wie in anderen Punkten gilt auch hier: *Exempla trahunt.* Anordnungen darf es nicht geben. Überzeugungsarbeit ist verlangt.

Bei der persönlichen Abfrage in schriftlicher Form gehen Reflexion und professionelle Distanz eine Verbindung ein. Professionelle Distanz soll heißen: den Beruf

---

<sup>8</sup> Es kann überaus reizvoll sein, die Selbsteinschätzung mit der Fremdeinschätzung zu vergleichen – und erhellend. Wer Humor hat, wird darüber hinaus viel zu lachen haben. („Machen Sie weiter so! Sie sind gut“.)

einmal nicht als Aufgabe, in die man unmittelbar verwickelt ist, sondern als Gegenstand sehen, sein eigenes Tun zum Objekt machen, das Berufliche nicht persönlich zu nahe an sich herankommen lassen, von ihm Abstand nehmen, es in dieser beobachtenden und beurteilenden Haltung aber dennoch im Blick haben.

Im Umgang des Menschen mit dem Menschen geht es nicht ohne Emotionen. Die Anwendung „emotionaler Intelligenz“, um den Titel eines Buches von Daniel GOLEMAN zu zitieren, ist sogar angeraten und in Teilen erlernbar. Es wäre aber unprofessionell und schädete sogar einer professionellen Berufsausübung, wenn man nicht auch Distanz zu seinem persönlichen Handeln gewänne, um aus diesen Einsichten Verbesserungen zu erreichen, die nicht zufällig sind. Voraufgegangene Fehler, entdeckte Defizite können (und müssen) – ohne Schuldzuweisungen und ohne Gewissensbisse – registriert, ihre Ursachen aufgedeckt und mit dem Gestaltungswillen dessen, der seine Arbeit gut machen will, getilgt bzw. in Zukunft vermieden werden.

Aus den Ergebnissen lässt sich auch Stoff für einen kollegialen Gedankenaustausch über Unterricht und Erziehung gewinnen.

### *Qualitätsanalyse*

Der Vermittlung einer solchen professionellen Distanz sollten die Qualitätsüberprüfungen, die neuerdings an den Schulen eingeführt werden, unbedingt dienen. Sie können sogar nur dann eine gute Wirkung entfalten, wenn *dies* ihr oberster Zweck ist, der erst erfüllt sein muss, bevor Verbesserungen erreichbar sind. Dabei sollte für die Schule als Gesamtheit die Einstellung gelten, die oben für den einzelnen Lehrer empfohlen wurde.

In NRW heißen diese Schulüberprüfungen „Qualitätsanalysen“. Solche Qualitätsanalysen sind sogenannte „externe Evaluationen“ und sollen zur Verbesserung der Schulqualität der Einzelschule führen.

Nordrhein-Westfalen, wie auch Niedersachsen, orientiert sich dabei an der niederländischen Schulinspektion („Inspectie van het Onderwijs“), deren Arbeitsweise im Rahmen eines Erfahrungsaustauschs vor etwa fünf Jahren in beiden Bundesländern in Zusammenarbeit mit den niederländischen Fachleuten erprobt worden ist<sup>9</sup>.

Schulinspektion ist ein Mittel, um die einzelne Schule einem *Systemcheck* zu unterziehen und Schwächen und Stärken der Einrichtung als ganzer offen zulegen. Es erfolgen keine Einzelbeurteilungen von Lehrern, die für die Karriere bedeutsam sein könnten.

Lehrer, Eltern, Schüler haben durch Anhörung Einfluss auf das Ergebnis.

Es würde zu weit führen, hier alle Implikationen eines solchen Systemchecks darzustellen. Folgende Kategorien spielen eine Rolle, deren Qualität jeweils an einer Reihe von Indikatoren abgelesen wird: Lernergebnisse, Unterrichtsgestaltung, Qualitätssicherung, Schulklima, Externe Kontakte etc.

### *Balance der Kompetenzen*

Es kann gar nicht anders sein, als dass eine solche Neuerung umstritten ist, auch dass man ihr in Sorge und Misstrauen begegnet<sup>10</sup>. Für die Neuerung spricht – unabhängig von allen sonstigen Argumenten –, dass die angesprochene Erprobung nach Meinung sowohl der Schulbehörden als auch der beteiligten Schulen sehr zufriedenstellend verlaufen ist. Entscheidend für die Akzeptanz ist allerdings, so wurde damals festgestellt, dass die Durchführung von Qualitätsanalysen strikt als *Aufklärung* über Stärken und Schwächen durchgeführt wird und die Ergebnisse nicht zur Denunziati-

---

<sup>9</sup> Es gibt den sogenannten „Schul-TÜV“ in einigen Bundesländern in unterschiedlichen Ausprägungen. – Die Erprobung des niederländischen Modells in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen hatte sicher auch ihren Grund darin, dass die niederländische Inspectie van het Onderwijs auf eine Tradition von über 200 Jahren zurückblickend in den letzten Jahrzehnten ein klares Bild von der Arbeitsweise und dem Instrumentarium von Qualitätsanalysen entwickelt hatte, wie sie erfolgversprechend bei Schulüberprüfungen einzusetzen waren.

<sup>10</sup> Welche Eruptionen Schuluntersuchungen auslösen können, hat man bei PISA erlebt.

on missbraucht werden<sup>11</sup>. Es sollte sich verstehen, dass sie, wie in der Erprobungsphase geschehen, vom Geiste der Kollegialität und dem natürlichen Respekt gegenüber der Arbeit vor Ort getragen wird.

Im niederländischen System hat die Schulleitung die Möglichkeit zu einer Stellungnahme zum Entwurf eines Abschlußberichts, den sie vorab von den Inspektoren erhält. Der endgültige Abschlussbericht wird in der Schule beraten. Er enthält keine Anleitung zu Veränderungen. Die Inspektoren formulieren keine Aufgaben. Die Analyse des Berichts und die Schlussfolgerungen obliegen nur der einzelnen Schule. Es werden auch keine Fristen gesetzt, bis wann etwa ein selbstentwickelter Katalog von Aufgaben der Schulaufsicht vorgelegt werden muss. Die Schule muss sich selbst in die Pflicht nehmen. Sie setzt ihre Prioritäten selbst. Hier bekommt Eigenständigkeit ihr Gewicht und den gebührenden Rang. Ob die Konsequenzen, die die Schule gezogen hat, fruchten, erweist sich bei der nächsten Qualitätsüberprüfung. Die Ergebnisse werden jedermann zugänglich ins Netz gestellt. Ein Ranking gibt es nicht.

An der strengen Trennung von Bericht, den die Inspektoren abgeben, und seiner Auswertung und Handhabung allein durch die Schule erkennt man, dass dieser Bericht als Dienstleistung für eine eigenverantwortliche Schule anzusehen ist.

Es ist anzunehmen, dass noch einige Zeit vergehen wird, bis die Qualitätsanalyse hierzulande als routiniert gehandhabtes Mittel zur Verbesserung von Schulqualität entwickelt ist.

Die Kriterien, nach denen die Qualitätsanalyse abläuft, müssen transparent sein, sie müssen auch veränderbar sein, wenn sie sich als untauglich erweisen oder bessere vorgeschlagen werden. Durch die Revidierbarkeit des Kriterienkatalogs und der Verfahrensabläufe der Qualitätsanalyse aufgrund von Kritik und Rückmeldungen der Basis an die Inspektion bzw. das Ministerium kann eine „Balance der Kompetenzen“ erreicht werden.

Diese Bezeichnung soll eine Gleichgewichtung der Verantwortungsbereiche von Inspektion und Schule im Rahmen der Qualitätsanalyse ausdrücken und die Mög-

---

<sup>11</sup> Das war bei PISA anders.

lichkeit der wechselseitigen Einwirkung aufgrund von Sachkenntnis und Erfahrung kennzeichnen.

## 10.6 Schulalltag und pädagogischer Optimismus

### *Educatio und eruditio*

Educare heißt dem lateinischen Standardlexikon Georges zufolge „aufziehen“, „auffüttern“, „ernähren“, „physisch und moralisch erziehen“. Daher ist es gängig, Erziehung auf den lateinischen Begriff der „educatio“ zurückzuführen. Im Passiv – fügt der Georges hinzu – heißt educari „aufwachsen“.

Die Bedeutung von erudire gibt der Georges mit „aufklären“, „unterrichten“, „lehren“, „ausbilden“, „abrichten“ an. Eruditio zielt auf die durch Unterricht erlangte Gelehrsamkeit und Bildung.

Wörtlich übersetzt heißt erudire „entroyhen“. Rudis heißt „roh“, „wild“, „unbearbeitet“, „ungebildet“, „kunstlos“. Neugeborene Kinder sind „nati rudes“ (kleine Wilde). Von erudire abgeleitet ist der Erziehungsvorgang ein Veredelungsprozess.

Aufwachsen heißt also veredelt werden, was aus Sicht der Kinder aber vielleicht nicht nur grammatisch gesehen ein Leidensvorgang ist. Der Erzieher sollte sich dessen immer bewusst sein und seinem kindlichen, aufwachsenden Gegenüber mit Behutsamkeit und Achtung, zugleich mit Sorgfalt und Strenge begegnen.

Der Erzieher nährt nicht nur, zieht nicht nur groß, sondern veredelt auch. Und mehr noch: Der Erziehungsprozess ist darüber hinaus getragen von der Überzeugung, im anderen, dem Heranwachsenden, die Fähigkeit zur Selbst – Ernährung und Selbst – Bildung auszulösen, diese zumindest vorbereiten zu können, ein Gedanke, der vor Jahren im Erziehungsziel der „Selbstverwirklichung“ eine – freilich übersteigerte – begriffliche Fassung erhielt.

Mit Gelassenheit und einer gewissen Großzügigkeit (wenn nicht sogar Heiterkeit) vermag der Erzieher vielleicht Rohheit und Wildheit an seiner Einrichtung und in seinem Umfeld wahrzunehmen, wenn er eingesehen hat, dass derartige Widrigkeit substantiell zu seiner Arbeit gehört; denn wo käme er denn mit seiner Arbeit und seinem Auftrag hin, wenn alles schon getan wäre, wenn Kinder und Jugendliche schon physisch und moralisch fertig und gebildet wären? Dann wäre Erziehung überflüssig.

Eine ganz andere Frage ist allerdings, mit welchem Maß an Rohheit und Wildheit der Erzieher sich abfinden bzw. herumschlagen muss.

### *„Entrohung“*

Um das Maß erträglich zu machen, müssen alle gesellschaftlichen Kräfte zur Entrohung beitragen.

Jedem ist klar: Die Wirklichkeit des Schulalltags ist nicht immer freudvoll. Nicht nur aus den Medien, auch aus Erfahrung, kennen Schulleiter die Fehlformen und das Leid des schulischen Alltags: Gewalt, Mobbing, Schlendrian, Verwahrlosung. Dem muss Einhalt geboten werden. Hier sind Ordnung und Anstand in einem ganz konservativen Sinn durchzusetzen, aber zunächst so, wie es der Einrichtung Schule gemäß ist, durch erzieherische Einwirkung und gestufte Ordnungsmaßnahmen. Bleiben sie erfolglos oder sind die Verfehlungen zu groß, sollten ohne Bedenken oder Zögern Jugendamt und Ordnungshüter zum Einsatz kommen. Verharmlosung und Vertuschung wäre feige und schädlich.

Bewährt hat sich inzwischen an vielen Schulen die organisierte Schülerstreitschlichtung. Dabei klären Schüler durch die Moderation eigens dafür ausgebildeter älterer Mitschüler Differenzen unter sich. Die Moderation erfolgt nach Regeln, die den Beteiligten bekannt gemacht werden und die sie anerkennen. Eine funktionierende Streitschlichtung hat viele positive Folgen, nicht zuletzt die Erkenntnis, dass guter



Wille Früchte trägt und friedliche Gesinnung ein angenehmeres Zusammenleben zur Folge hat.

Die Erfahrung lehrt, dass Anregungen zur Verbesserung des Schullebens von vielen Seiten kommen und unter ganz unterschiedlichen Aspekten das Schulklima verbessern können<sup>12</sup>. Von welcher Seite sie auch kommen, von Schülern, Eltern oder Lehrern, jeder darf erwarten, dass der Schulleiter für seine Idee ein offenes Ohr hat und ihr eine Erprobungsmöglichkeit gibt. Angst vor Innovationen wäre fehl am Platze. Schule lebt von den Einfällen aller.

Es ist klar, dass mit den geschilderten Maßnahmen gravierenden gesamtgesellschaftlichen Missständen nicht beizukommen ist. Es sind aber Möglichkeiten *in* der Schule zu Prophylaxe und Abmilderung. Was aber die gesellschaftlichen Missstände angeht, so hätte sich auch einmal die Wirtschaft, die allzeit funktionierende Schulabgänger fordert, zu fragen, welchen Einfluss das Freisetzen von Arbeitskräften, die Atmosphäre am Arbeitsplatz und das Versagen zahlreicher Führungskräfte auf die Moral in der Gesellschaft haben.

### *Pädagogischer Optimismus*

Wenn über Prinzipien gesprochen wird, wenn Grund- oder Leitsätze des Handelns formuliert werden, handelt es sich nicht um die Beschreibung der Wirklichkeit. Es handelt sich um die Klärung der Frage, welche Stellung man zur Wirklichkeit nehmen soll, mit welchem Maß man messen will.

Angesichts der Zustände an vielen Schulen, angesichts der spektakulären schlimmen Ereignisse, über die die Medien informieren, könnten einen Trauer und Pessimismus befallen und das Resultat des Nachdenkens könnte Resignation sein, ange-

---

<sup>12</sup> Die Freundlichkeit und „Dienstbarkeit“, mit denen vielerorts Mütter einmal im Monat, 14tägig oder sogar wöchentlich für die ganze Schule ein sogenanntes „Gesundes Frühstück“ zubereiten, strahlt auf die ganze Schulgemeinschaft aus.

sichts der Kärnerarbeit – oder soll man gar sagen Sisyphusarbeit –, zu der viele Lehrer verdammt sind. Hier sind besondere Hilfen nötig, und es scheint, dass die Politik beginnt, sich der lokalen Problembereiche besonders anzunehmen. Aber man darf auch nicht vergessen, dass die Problemschulen nicht die ganze Wirklichkeit sind. Man muss klaren Kopf behalten: Es gibt – in der Überzahl – die gut funktionierenden Schulen aller Schulformen, leistungsbereite, freundliche Schulen, die die Schüler gern besuchen, sowie Schulen, die trotz schwieriger Ausgangssituationen leistungsfähig sind<sup>13</sup>.

Zur ganzen Wirklichkeit gehört aber vor allem der pädagogische Antrieb, der das Herz des Berufs selbst ausmacht, auch in Problemschulen.

Zur Erziehung gehört, das weiß der Erzieher, dass er es mit unvollkommenen Menschen zu tun hat. Sein pädagogischer Optimismus speist sich ja gerade aus dem Gedanken und dem Willen, *Menschen* besser zu machen, daran mitzuwirken, dass ihnen die Welt erschlossen wird und sie ihre Talente entfalten. Dieser pädagogische Optimismus ist der natürliche Habitus von Lehrern. Gerade die bedeutenden Pädagogen haben sich von schlechten Lebensbedingungen besonders herausgefordert gefühlt. PESTALOZZI ist nur ein Beispiel dafür, wozu pädagogischer Optimismus fähig ist. Der pädagogische Optimismus bewegte Lehramtsstudenten und -studentinnen, überhaupt Lehrer zu werden. Spätestens seit Studium und Vorbereitungsdienst kann das kein naiver Optimismus mehr sein. Man kann den Lehrern also einiges zumuten.

Es ist aber verwerflich, den pädagogischen Optimismus auszunutzen und den Lehrern in schwierigen Lagen Überlasten aufzubürden. Dagegen muss man sich wehren. Deswegen sind gegebenenfalls Widerspruch und Streit nötig und gegebenenfalls vernehmlicher Protest. Unabhängig davon wird wie die ganze Welt auch die Schule nie

---

<sup>13</sup> So zeitigt mancherorts beispielsweise auch die „Initiative Hauptschule“ eindrucksvolle Ergebnisse, die vom Bundespräsidenten alle zwei Jahre mit der Verleihung des Deutschen Hauptschulpreises gewürdigt werden.

ein Paradies sein. Trotzdem kann man sich darin wohlfühlen und darf sich und der jungen Generation den Lebensmut nicht wegreden lassen.

Es ist die Aufgabe des Schulleiters, das Vertrauen in die Macht des Guten zu stärken und im schlimmsten Getümmel und unter widrigen Bedingungen die Fahne der Hoffnung hochzuhalten. Dazu hat er auch allen Grund; denn viel mehr ist gut, als der veröffentlichte Pessimismus in seinem manipulationsgestützten Streben nach Meinungshoheit verlauten lässt.

## 10.7 Leitbild und Perfektibilität

*„Vere humanissimus vir“*

In seiner – wohl auch wegen ihres spröden Stoffes wenig beachteten – Schrift *de musica* entwirft AUGUSTINUS sozusagen zwischen den Zeilen ein Leitbild vom Menschen, das folgende Konturen hat: Er ist der Welt als Schöpfung Gottes zugewandt, verliert sich aber nicht an sie. Er ist auf die Gesundheit seines Körpers bedacht wie auch auf die Funktionstüchtigkeit seiner Sinne, damit er einerseits ohne körperliche Beschwerden und damit verbundene Unruhe und Ablenkung sich wichtigeren Dingen und höheren Aufgaben widmen kann und andererseits in der Lage ist, auf andere einzuwirken, denen er mit dieser Einwirkung – fern jeden elitären Hochmuts ( „non ad superbam excellentiam“ ) – nützlich sein will. Sein Wissensdrang geht nicht auf überflüssige und schädliche Kuriositäten, sondern auf das, was notwendig ist, um gut und schlecht zu unterscheiden.

Ein solcher Mensch verdiene das Prädikat, ein großer und „wahrhaft der menschlichste Mensch“ - *vere humanissimus vir*<sup>14</sup> - zu sein.

---

<sup>14</sup> De mus. VI,14,45

## Perfektibilität

Das von Augustinus entworfene Leitbild - er wählt den Superlativ - hat viele Implikationen und wurzelt im christlichen Geist des AUGUSTINUS. Natürlich wirft es auch Fragen auf und dürfte nicht von jedermann übernommen werden. Dennoch kann es sich als Stachel im Bewusstsein desjenigen festsetzen, der sich ernsthaft damit auseinandersetzt. Für den Lehrer wäre vielleicht sogar zu fragen, ob sich hieraus nicht sogar didaktische und methodische Entscheidungen begründen ließen. Da es sich im übrigen um die Grundsatzfrage nach dem Menschenbild handelt, steht es nicht nur als Leitbild der Erziehung zur Debatte, sondern nötigt auch den Erzieher zur Selbstreflexion – über sich und über den Geist, in dem er erzieht.

Der Lehrer, und mit ihm der Schulleiter, kennt die Unvollkommenheit des Schulalltags. Er weiß, dass in der konkreten Schulwirklichkeit, die sich zusammensetzt aus allen möglichen Graden der Nähe und Ferne von Idealvorstellungen, solche Idealität allenfalls in nuce, in Teilen oder anfanghaft vorkommt. Man kann Spuren davon entdecken und vielleicht Entwicklungen zu mehr Vollkommenheit anstoßen.

Der Mensch ist perfektibel, verbesserbar. Darin liegt eine große Hoffnung. Diese Eigenschaft der Perfektibilität wird dem Menschen immer anhaften. Das ist gut, bedeutet aber zugleich, dass es den vollkommenen Menschen (*homo perfectus*) nie geben wird.

Diese Einsicht kann zur Gelassenheit beitragen, darf aber nicht Trägheit auslösen.

Der pädagogische Optimist wird an der Praxis und an den idealen Vorstellungen Maß nehmen und beides aneinander ausrichten.

Er hält nichts von pädagogischen Wunderheilern, die alles auf *eine* Karte setzen und von einem guten Gedanken aus, der durchaus im Gesamtprozess der Erziehung seine Teil-Berechtigung hat – wie z. B. „individuelle Förderung“, „Lernzieltheorie“, „Schülerorientierung“ –, die Lösung aller Probleme versprechen. Er verwirft aber nicht, was sie sagen, sondern prüft ihre Vorschläge als pädagogische Empfehlungen

und verwertet ihre positiven und brauchbaren Ansätze. Die Varianten „vor Ort“ optimal einzusetzen, ist das Merkmal verantwortungsvoll reflektierter pädagogischer Praxis. Das ist machbar. Das muss der Schulleiter fördern. Darin gründet seriöse Erziehung.

Aus: **Katholische Bildung**, Heft 10, Oktober 2007, S. 390 – 404. Hrg.: Verein katholischer deutscher Lehrerinnen