

Bangert, Carsten

Mit erfolgreichen Lehrer/innen gute und gesunde Schule machen. Impulse des Gelingens für Schulleitungen

Lehren & Lernen 50 (2024) 5, S. 33-38



Quellenangabe/ Reference:

Bangert, Carsten: Mit erfolgreichen Lehrer/innen gute und gesunde Schule machen. Impulse des Gelingens für Schulleitungen - In: *Lehren & Lernen 50 (2024) 5, S. 33-38* - URN: urn:nbn:de:01111-pedocs-325748 - DOI: 10.25656/01:32574

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:01111-pedocs-325748>

<https://doi.org/10.25656/01:32574>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<https://neckar-verlag.de>

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
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe 5-2024 erschienen.

50. Jahrgang | ISSN 0341-8294 | E 3490

Lehren & Lernen

Zeitschrift für Schule und Innovation
aus Baden-Württemberg

Demokratie lernen – Schulische Handlungsmöglichkeiten in einer herausgeforderten Demokratie



- Wie Wertebildung und Demokratiebildung zusammenhängen *Johannes Baumann*
- Wenn der Computer unterrichtet *Ralf Lankau*
- Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Antisemitismus an Schulen *Voker Reinhardt*
- Jenny Heymann und Dr. Elisabeth Kranz – Erinnerungsarbeit als Impulsgeber für eine antisemitismuskritische Bildungsarbeit *Rosemarie Godel-Gaßner*
- Mehr Partizipation in die Schulen!
Volker Reinhardt, Axinja Hachfeld, Andreas Romer
- Diskriminierungskritischer Klassenrat *Helmolt Rademacher*

PANORAMA
Mit erfolgreichen Lehrer/innen gute und gesunde Schule machen
Carsten Bangert
Lernreise zu innovativen Schulen *Britta Kohler u. a.*
Churermodell der Binnendifferenzierung *Silvia Pool Maag*
Kopflös in die Vergangenheit *Michael Futterer*

5-2024





Hinweise zur Redaktion
und zu unserer
Zeitschrift finden
Sie auch unter
www.lehrenundlernen.eu

Lehren & Lernen

Zeitschrift für Schule und Innovation
aus Baden-Württemberg

Impressum

Herausgeber

Neckar-Verlag GmbH, Villingen-Schwenningen

Redaktionsleitung

Dr. Johannes Zylka (V. i. S. d. P.)

Prof. Dr. Helmut Frommer † bis 2014
OSTD Johannes Baumann bis 2019

Redaktion

OSTD Johannes Baumann, Wilhelmsdorf
Prof. Rolf Dürr, Reutlingen
Prof. Dr. Eva-Kristina Franz, Brühl
Dr. Joachim Friedrichsdorf, Grünstadt
Jun. Prof. Dr. Axinja Hachfeld, Konstanz
Carmen Huber, Salem
Prof. Dr. Kathrin Müller, Zürich
Robert Poljak, Jestetten
Prof. Dr. Volker Reinhardt, Freiburg
Dr. Helmut Wehr, Malsch
Dr. Johannes Zylka, Weingarten
Silke Weiß, Lorsch

Zuständig für das Thema dieses Heftes:

Prof. Dr. Volker Reinhardt, Dr. Helmut Wehr,
Johannes Baumann

Manuskripte an den Verlag erbeten.
Über die Annahme entscheidet die Redaktion.
Rücksendung unverlangt eingesandter Manuskripte, Bücher und Arbeitsmittel erfolgt nicht.
Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen.

Verlag

Neckar-Verlag GmbH
Klosterring 1, 78050 Villingen-Schwenningen
Tel: +49 (0)7721/8987-0, Fax: +49 (0)7721/8987-50
info@neckar-verlag.de; www.neckar-verlag.de
Die Datenschutzbestimmungen der Neckar-Verlag GmbH können Sie unter www.neckar-verlag.de einsehen.

Marketing/Anzeigenleitung:

Rita Riedmüller, Tel: +49 (0)7721/8987-44
E-Mail: werbung@neckar-verlag.de

Anzeigenverkauf:

Alexandra Beha, Tel: +49 (0)7721/8987-42
E-Mail: anzeigen@neckar-verlag.de
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 8 vom 1.1.2024

Bestellungen:

beim Verlag
E-Mail: bestellungen@neckar-verlag.de

Lehren & Lernen erscheint 6 x im Jahr
(Febr., April, Mai, Juni, Okt., Nov.) und ist
in gedruckter sowie in digitaler Form erhältlich.
Einzelheft *print oder digital*: 9,50 €,
Jahresabonnement *print oder digital*: 50,- €
Jahresabonnement *print & digital*: 53,60 €
Mehrplatzlizenzen *online (+ print)*: 100,- €
Printausgaben jeweils zzgl. Versandkosten
Kündigungen nur schriftlich, spätestens 8 Wochen
vor Ende des aktuellen Bezugszeitraumes (nach
Ablauf der Mindestvertragslaufzeit).
Für Verbraucher/innen gilt: Nach Ablauf der
Mindestvertragslaufzeit verlängert sich das
Abonnement bis auf Widerruf und kann dann mit
Frist von 4 Wochen jederzeit gekündigt werden.
© 2024 Neckar-Verlag GmbH

Druck

jetoprint GmbH, 97080 Würzburg

INHALT

Demokratie lernen – Schulische Handlungsmöglichkeiten in einer herausgeforderten Demokratie

Editorial	3
Johannes Baumann Wie Wertebildung und Demokratiebildung zusammenhängen	4
Ralf Lankau Wenn der Computer unterrichtet Über das Missverständnis von IT und KI in Lernprozessen	9
Volker Reinhardt Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Antisemitismus an Schulen Thesen und Handlungsempfehlungen	15
Rosemarie Godel-Gaßner Jenny Heymann und Dr. Elisabeth Kranz – Erinnerungsarbeit als Impulsgeber für eine antisemitismuskritische Bildungsarbeit	19
Volker Reinhardt, Axinja Hachfeld, Andreas Romer Mehr Partizipation in die Schulen!	24
Helmolt Rademacher Diskriminierungskritischer Klassenrat	30
Panorama	
Carsten Bangert Mit erfolgreichen Lehrer/innen gute und gesunde Schule machen	33
B. Kohler, Th. Fahrbach, J. Eischer, K. Fuchslocher, M. Jaeger, S. Rogulj Lernreise zu innovativen Schulen Grundideen und Potenziale eines preisgekrönten Projekts	38
Silvia Pool Maag Churermodell der Binnendifferenzierung. Ein universelles Framework für inklusiven Unterricht?	44
Michael Futterer Kopflös in die Vergangenheit. Schulreform der Landesregierung	48
Zwischenruf	
Ulrich Herrmann Schulreform in Baden-Württemberg – eine unendliche oder unmögliche Geschichte?	52
Für Sie gelesen	
Helmut Wehr zu: Schöne/Carme (Hrsg): Demokratiebildung i. d. Schule	55
Werner Wintersteiner zu: Rademacher, Konfliktkultur i. d. Schule entwickeln	57
Helmut Wehr zu: McLean, Mündigkeit in der historischen Bildung	58

Themen der nächsten Hefte:

- KI & Schule
- Interdisziplinäre Perspektive auf Ganzttag

Dieser Ausgabe liegen zwei Prospekte vom Schneider Verlag Hohengehren GmbH in Baltmannsweiler bei. Wir bitten um freundliche Beachtung.

Carsten Bangert

Mit erfolgreichen Lehrer/innen gute und gesunde Schule machen

Impulse des Gelingens für Schulleitungen

Noch immer besteht für Lehrer/innen eine problematische Beanspruchungssituation. Lediglich 17% gelten als gesund. Die Perspektive auf Minderung der Belastungen ist hinsichtlich des akuten Lehrpersonenmangels gering. Was also tun? Wie kann es dennoch gelingen, dass die Lehrpersonen ihrer Arbeit gerne nachgehen und diese überwiegend als sinnstiftend erleben? Wie kann es einer Schulleitung gelingen, gemeinsam mit ihren erfolgreichen Lehrer/innen gute und gesunde Schule zu machen? Wie können Denkmodelle und Impulse dabei helfen, gruppensdynamische Prozesse in positiver Weise für die Schulentwicklung zu nutzen?

► Stichwörter: **Lehrergesundheit, Mindset, Schulentwicklung, Führung, Schulleitung, Gruppendynamik, Kollegium, Resilienz, Exzellenz, Arbeitsmedizin, Gesundheit, Zufriedenheit, Sinnstiftung**

Der Realität ins Auge sehen – mit kategorisierenden Denkmodellen

Eine Kategorisierung in einem Modell ist grundsätzlich nie ganz unproblematisch, stellt aber Wirklichkeit in vereinfachter Weise dar. Komplexe Zusammenhänge können dadurch leichter besprochen und verändert werden. Betrachtet man sie als Strukturierungshilfe und nicht als Abbild der Realität mit hundertprozentiger Gültigkeit, können sie als Denkmodell eine Hilfe für die Schulpraxis darstellen.

Aus diesem Grund möchte ich Ihnen zwei kategorisierende Denkmodelle vorstellen, die mir persönlich in zwanzig Jahren als Lehrer, später Konrektor und mittlerweile seit 13 Jahren als Schulleiter sehr geholfen haben. Sie trugen dazu bei, dass ich sowohl mein eigenes Selbst- und Gesundheitsmanagement besser verstehen und analysieren als auch gruppensdynamische Prozesse im Kollegium zielführender steuern konnte.

Zum einen ist da das bekannte Modell aus der Potsdamer Lehrerstudie von *Uwe Schaarschmidt* und *Andreas W. Fischer*. Mittels des Verfahrens AVEM ermittelten die beiden Wissenschaftler das Zueinander von Merkmalen des Engagements, der Widerstandsfähigkeit und der berufsbegleitenden Emotionen verschiedener Berufsgruppen. Dabei arbeiteten sie vier Bewältigungsmuster gegenüber der Arbeit heraus und nannten sie wie folgt (aus Schaarschmidt 2016):

Muster G – Gesund

Gesund und leistungsbereit: hohes, jedoch nicht überhöhtes Engagement, verbunden mit Widerstandsfähigkeit und Wohlbefinden

Typ S – Schonung und Schutz

Sich schonend, vor Belastung schützend; geringes Engagement bei Widerstandsfähigkeit und (relativem) Wohlbefinden; zur Beachtung: Geringes Engagement weist häufig auf Rückzug aus unbefriedigenden Arbeitsverhältnissen hin!

Typ A – Anstrengung

Überhöhtes Engagement bei Einschränkungen in der Widerstandsfähigkeit und im Wohlbefinden, Erholungsunfähigkeit, „Gratifikationskrise“

Typ B – Burnout

Verringertes Engagement bei deutlichen Einschränkungen in der Widerstandsfähigkeit und im Wohlbefinden, Resignation, chronische Erschöpfung

Das Ergebnis der Studien für Lehrer/innen war vernichtend und erhellend zugleich:

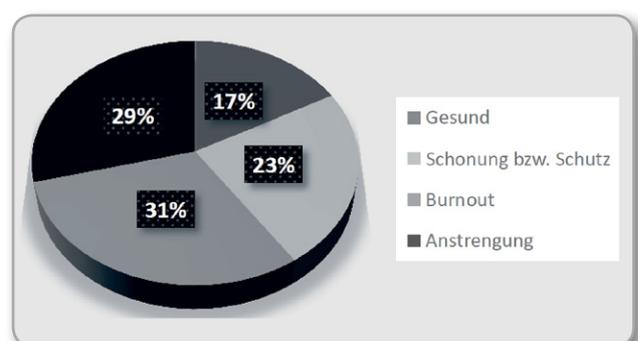


Abb. 1: Durchschnittliche Typenverteilung unter Lehrpersonen in der Potsdamer Lehrerstudie (nach Schaarschmidt/Fischer 2013, 24)

Lediglich 17 Prozent gelten als *gesund*. Etwa 31% der Lehrer/innen tendieren dazu, unter Burnout oder Depression (Muster B) zu erkranken. Weitere 29% zählen zu dem Muster Anstrengung (Muster A). Dieser Typ ist stark gefährdet, bei anhaltender Selbstüberforderung ohne ausreichende und kraftspendende Erholungsphasen im Muster B zu enden.

Deutschlands Lehrkräfte sind viel engagierter als ihr Ruf. Sie leiden z.T. unter ihrem Perfektionismus, unter der Art, wie sie mit Schüler/innen und Eltern kommunizieren, und unter der Tatsache, dass sie im Alltag immer wieder Dinge tun müssen, für die sie nicht ausgebildet sind.

Sie brauchen dringend Hilfe. Eine tiefe Selbstreflexion, die Durchführung von Persönlichkeitstests kann mehr Klarheit dafür geben, welche Facette ihrer Persönlichkeit (A, B, S oder G) gerade dominiert und in welchen Bereichen sie sich entwickeln können, um den Alltag wieder gesünder und zufriedener zu erleben. Vielleicht macht es auch Sinn, mit einem Coach oder Psycholog/in in Austausch zu gehen. *Schaarschmidt* selbst war überzeugt davon, dass gefährdete Lehrer/innen zu selten professionelle Hilfe in Anspruch nehmen. Warten Sie nicht zu lange (siehe auch Bangert 2019).

Legen wir nun über dieses Modell von *Schaarschmidt & Fischer* ein zweites. Nehmen wir einmal die Gauß'sche Glockenkurve, welche Lehrpersonen regelmäßig und gerne bei der Beschreibung der Leistungen ihrer Schulklasse nutzen. Sie sprechen dann von A-, B- und C-Schüler/innen. Mit A-Schüler/innen meinen sie dann jene, die besonders engagiert mitarbeiten, besonders herausragend denken, mehr tun, als sie müssen, und damit den Erwartungen ihrer Lehrkräfte in besonderer Weise entsprechen. Dann gibt es die B-Schüler/innen. Jenes große Mittelfeld der Schüler/innen, welche gut oder befriedigend die ihnen zugewiesenen Aufgaben erledigen. Und dann haben wir noch die C-Schüler/innen, die uns Lehrpersonen ganz besonders beschäftigen und herausfordern, weil sie möglicherweise lernunwillig, vielleicht auch nur lernschwach, vielleicht retardiert und provozierend, vielleicht verhaltensoriginell und uneinsichtig, vielleicht bedürftig und benachteiligt unsere Hauptenergie ziehen. Kennen Sie eine solch heterogene Lerngruppe? Können Sie dieser Beschreibung im Wesentlichen zustimmen? Haben Sie sich auch schon einmal dabei ertappt, in solchen Kategorien über Ihre Schüler/innen zu denken: A: die „Leistungsstragenden“, B: das große Mittelfeld der „Durchschnittlichen“, C: die „Minderleister/innen“. Der legendäre Designer *Rido Busse* beschrieb es einmal so: „In jeder Gesellschaft gibt es Macher, Mitmacher und Miesmacher.“

Der amerikanische Pädagoge und Universitätsprofessor *Todd Whitaker* übertrug dieses Modell ganz frech auf die Situation im Lehrerzimmer, indem er Dr. *Al Burr*

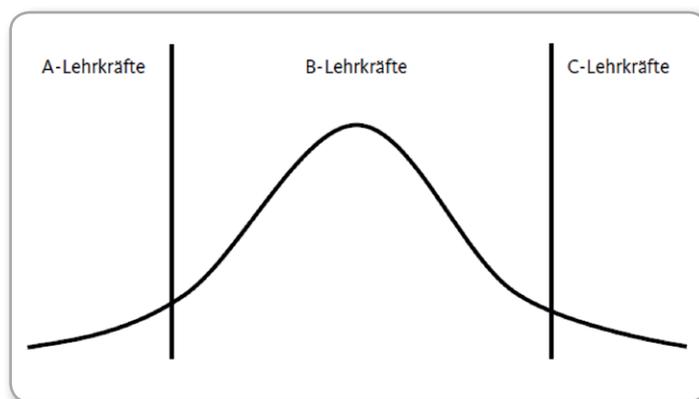


Abb. 2: Mögliche Verteilung von A-, B- und C-Lehrpersonen (nach Bangert 2023, 18)

(1993) zitierte und davon sprach, dass es drei Arten von Lehrer/innen an Schulen gibt: „*Superstars, backbones and mediocres*“ (Whitaker 2015, 11).

Diese Aussage provoziert und führte zu besonders viel Widerstand und Sorge bei Lehrpersonen, als ich öffentlich von diesem Modell berichtete. Dennoch würde es mich freuen, wenn Sie diesen Artikel zu Ende lesen. Gerne würde ich erklären, warum gerade dieses Denkmodell mir immer wieder bei meiner alltäglichen Arbeit als Schulleiter hilft, in positiver Weise Menschen zu fördern, gruppenspezifische Prozesse zu durchschauen und letztlich Schulentwicklung voranzutreiben.

Ein Teil der Kolleg/innen (A) erreichen herausragende Ergebnisse und sind ganz besonders wirksam in ihrem pädagogischen und unterrichtlichen Handeln. B geben jeden Tag ihr Bestes, arbeiten hart und solide. Sie bilden das „Rückgrat“ des Kollegiums. Ein weiterer Teil (C) schadet im schlimmsten Fall der Schülerschaft, dem Kollegium und der Schule insgesamt.

In Schule muss es nun aus Sicht einer kontinuierlichen Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung darum gehen, die Zahl der A-Lehrpersonen zu stärken, B-Lehrpersonen dabei zu unterstützen, sich zu A- oder A-/B-Lehrpersonen weiterzuentwickeln, C-Personen so zu fördern, dass sie ins B-Lager wechseln, bzw. den negativen Einfluss der C-Lehrpersonen auf das Gesamtkollegium bewusst zu schwächen. Analog könnte man die Strukturen in der Schüler- und Elternschaft denken.

Als Leitung geht es n. m. E. also darum, sich in der Führungsarbeit auf die Stärkung und Förderung der engagierten A- und B-Lehrpersonen zu fokussieren und in diese Personengruppe das Maximum an Führungszeit und Energie zu investieren. Fließt die Hauptenergie der Führungspersonen in die Bearbeitung der Beschwerden, die C-Kolleg/innen auslösen, führt das nicht unmittelbar in eine innovative Entwicklung. Das ist notwendige Schadensbegrenzung, liegt in der Verantwortung von Leitung und muss unbedingt bearbeitet werden. Als Katalysator der Schulentwicklung wird sie allerdings nicht dienen.

Legen wir nun die beiden Modelle übereinander, so könnte man zu folgenden Schlussfolgerungen kommen, z. B.:

- I Es ist darauf zu achten, dass die A-Lehrpersonen nicht in das Muster A bzw. B von *Schaarschmidt* fallen. „Du musst entflammt sein, um ausbrennen zu können.“ Die Leistungstragenden (A in beiden Modellen) müssen besonderen Schutz erfahren.
- I Typ S (Schonung und Schutz) von *Schaarschmidt* läuft Gefahr, zu einem späteren Zeitpunkt in das Muster B zu fallen. Menschen mit reduziertem Engagement unterliegen vielfacher Kritik von Leitung, Kollegium, Eltern und Schülerschaft. Besitzen diese Personen nicht ausreichend Widerstandsressourcen, kann dies zu innerer Kündigung, Entfremdung von den Schüler/innen, Kraftlosigkeit und letztlich Burn-out führen. Der Weg zur C-Lehrkraft kann also eine lange Geschichte haben.
- I Menschen erleben sich als gesünder, wenn sie sich sozial eingebettet fühlen, Sinn in ihrer Arbeit erkennen, sich entwickeln und lernen dürfen, verantwortungsvoll anspruchsvollen Aufgaben nachgehen dürfen. Leitung muss sich also fragen, inwieweit sie eine sinnstiftende Arbeits- und Organisationskultur anbahnen kann, in der ein Zuviel an Aufgaben vermieden wird, ein soziales Klima herrscht und die Mitsprache und Mitgestaltung aller erreicht werden kann.

Welche Möglichkeiten hat nun Schulleitung, um eine Personal- und Organisationsentwicklung in diesem Bewusstsein zu unterstützen?

Gestalten Sie Ihre Schule gemeinsam mit Ihren engagiertesten Lehrer/innen, Schüler/innen und Eltern – die anderen werden folgen

Die hier angeführten Prinzipien des Führungshandelns gelten für die Zusammenarbeit mit allen am Schulleben Beteiligten. Sie sind also *sowohl* für die *Zusammenarbeit von Schulleitungen mit Lehrer/innen als auch mit Eltern und Schüler/innen* von Bedeutung. Eine gemeinsam getragene Schulentwicklung, unterstützt von den engagiertesten Personen an Ihrer Schule, kann zu einer exponentiellen Entwicklung beitragen:

„Nehmen Sie Ihre Leute ernst, geben Sie ihnen anspruchsvolle Aufgaben und die Chance, erfolgreich zu sein. Und: Geben Sie ihnen angemessene Anerkennung für diese Erfolge [...]. Halten Sie Ihre Mitarbeiter nicht klein, sondern machen Sie sie groß und erfolgreich.“
(Hügelmeier/Magnus 2014, 81ff.)

Nehmen Sie die Bedürfnisse Ihrer engagiertesten Kolleg/innen in den Blick

Eine Analyse der Bedürfnisse besonders engagierter Kolleg/innen führte mich zu dem Modell der 5 A:

Ihre engagiertesten Lehrpersonen benötigen Anerkennung für ihre Arbeit und ihre Erfolge. Außerdem Verantwortung und Autonomie in der Bearbeitung anspruchsvoller Aufgaben. Ihre Kolleg/innen benötigen eine zeitnahe Rückkopplung mit ihren Vorgesetzten und ein adäquates Arbeitsumfeld, also vernünftige Arbeitsbedingungen und eine angemessene Ausstattung. Sie benötigen Verantwortung und die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung.

An dieser Stelle zitiere ich gerne *Joachim Bauer* (2008):

„Zeige mir, dass ich wichtig bin. Lass mich spüren, dass ich gebraucht werde!
Zeige mir, wer ich bin, beschreibe meine starken und schwachen Seiten! Lobe mich, aber kritisiere mich auch!
Zeige mir, was meine Entwicklungsmöglichkeiten sind, was aus mir werden kann!
Zeige mir, was du mir zutraust!“

Im Umgang mit Kolleg/innen sind folgende Führungsfehler zu vermeiden (Bangert 2023, 118):

- Konflikt- und Kritikgesprächen ausweichen
- Kein Feedback geben
- Delegationsfehler
- Entscheidungen aufschieben
- Keine Verantwortung übertragen.

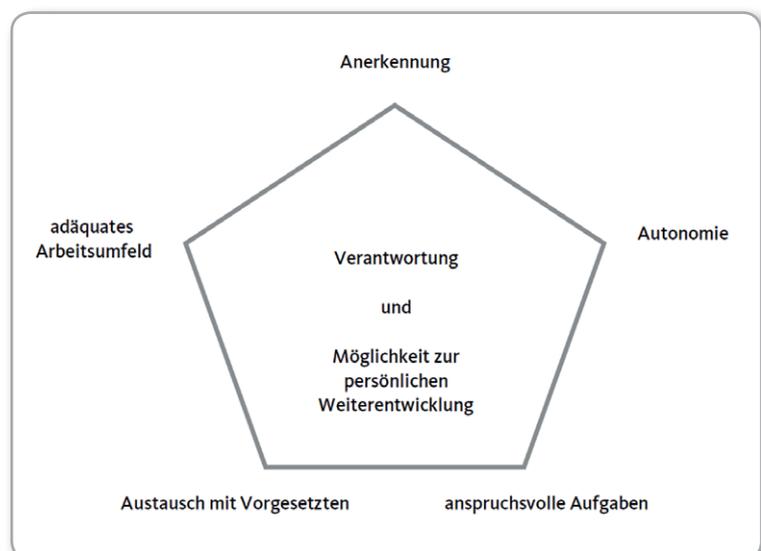


Abb. 3: Die Grundbedürfnisse („Die 5 A“) der A-Lehrpersonen (aus Bangert 2023, 118)

Verbringen Sie 80% Ihrer Zeit mit Ihren engagiertesten Kolleg/innen und orientieren Sie Ihre Entscheidungen an diesen Menschen

Investieren Sie in ausführliche Gespräche, unterstützen Sie bei offenen Fragen, seien Sie für die Menschen da und zeigen Sie ein wirkliches Interesse an deren Person und deren Leistung.

Täglich haben Sie als Schulleitung zahlreiche Entscheidungen zu treffen. Wie kommen Sie zu Ihren Entscheidungen? Und, wie entscheiden Sie, wenn es sich um komplexe Fragestellungen handelt? *Todd Whitaker* (2010, 98) formuliert es eindeutig: „*Make decisions based on your best people!*“

Das meint: Bevor effektive Schulleitungen irgendeine Entscheidung treffen oder irgendeine Veränderung einführen, stellen sie sich eine zentrale Frage: „Was werden die besten Lehrer davon halten?“ Das heißt nicht, dass effektive Schulleitungen nicht auch andere Meinungen berücksichtigen. Aber sie berücksichtigen immer, was die besten Lehrer/innen denken.

Als Schulleiter habe ich mir angewöhnt, mich immer wieder zu fragen, was wohl meine besten Kolleg/innen zu meinen Überlegungen, Vorhaben und offenen Fragen denken mögen. Meist konnte ich bzw. unser Schulleitungsteam eine Antwort darauf geben. Und wenn wir uns nicht sicher waren, haben wir sie einfach selbst gefragt.

Whitakers Impulse (Whitaker 2010, 98) haben mich hier geprägt:

„Wenn die besten Lehrer der Meinung sind, eine Maßnahme sei keine gute Idee, wie groß sind dann die Chancen, dass der Rest des Kollegiums sie befürworten wird?“

„Wenn die besten Lehrer eine Maßnahme für keine gute Idee halten, wie groß sind dann die Chancen, dass es keine gute Idee ist?“

Dadurch, dass unsere Kolleg/innen (wie alle Schüler/innen und Eltern und wir selbst) alle unterschiedliche Talente haben, ergibt sich die schöne Möglichkeit, bei unterschiedlichen Fragestellungen immer wieder auch unterschiedliche Leute zu fragen.

Beispiel Kopierfreiheit:

Einige Ihrer Kolleg/innen nutzen die Kopierfreiheit komplett aus. Ihr Unterricht besteht maßgeblich aus einer Schlacht der Arbeitsblätter. Folglich reagieren Sie auf dieses Fehlverhalten *einzelner* mit einem Kopierkontingent für *alle*.

Wie fühlen sich nach dieser Entscheidung wohl Ihre engagiertesten Kolleg/innen? Möglicherweise sind Sätze zu hören, wie: „Wie soll ich jetzt noch meinen indivi-

dualisierten Unterricht organisieren, wenn ich nicht mal mehr meine Arbeitsblätter kopieren darf?“ Die Kolleg/innen, die Sie mit der Maßnahme eigentlich treffen wollten, reagieren vielleicht so: „Siehste, ich bin nicht der Einzige, der gerne kopiert.“

Wer ist wohl mehr getroffen durch Ihre Maßnahme? Wer sollte sich wohlfühlen? Wer sollte sich unwohl fühlen?

War die Einführung der Kopierbeschränkung eine kluge Entscheidung? Wie hätte eine klügere Entscheidung wohl aussehen können? Vielleicht sprechen Sie einmal mit Ihren engagiertesten Kolleg/innen darüber.

Schützen Sie Ihre engagierten Leute vor Neid und Häme und vergessen Sie dabei nie die anderen

Wenn Sie nach der zuvor genannten Prämisse handeln und Ihre Entscheidungen stets im Sinne bzw. nach Rücksprache mit Ihren besten Ansprechpartner/innen treffen, dann ist es wichtig, dass Sie diese Gespräche diskret führen und vor allem nicht vor anderen Kolleg/innen darüber sprechen. Sobald andere Kolleg/innen spüren, dass Sie manchen Kolleg/innen mehr vertrauen als anderen, wird das möglicherweise Widerstände auslösen, die Ihnen nicht weiterhelfen.

Ein/e wirklich effektive/r Ansprechpartner/in aus Lehrer-, Eltern- oder Schülerschaft wird sich darüber freuen, dass Sie sie/ihn nach der Meinung gefragt haben. Bedanken Sie sich im persönlichen Gespräch, aber stellen Sie sie/ihn nie öffentlich auf ein Podest.

Ignorieren Sie kleine Fehler

Leistungsträger/innen sind besonders selbstkritisch. Sie optimieren sich permanent. Sie reflektieren sich und holen regelmäßig Feedback ein. Jedes Mal, wenn ich hervorragende Lehrer/innen im Unterricht besuchte, stellte ich im anschließenden Gespräch fest, dass sie kritischer mit sich selbst waren, als ich es gewesen wäre. Gleiches kenne ich aus dem Unterricht: Meine besten Schüler/innen haben einen hohen Anspruch an sich. Sie verzeihen sich ungern Fehler und gehen meist hart mit sich ins Gericht.

Genau aus diesem Grund sollten Sie die kleinen Fehler dieser besonders engagierten Menschen ignorieren. Gerade auch, weil sich gezeigt hat, dass Lehrer/innen den Kontakt zu Schulleiter/innen meiden, die auf geringfügigen Fehlern rumreiten (siehe auch Whitaker 2012, 113f.).

Delegieren Sie klug

Überfordern Sie Ihre besten Leute nicht! Geben Sie Ihren besten Leuten wirklich herausfordernde Aufgaben. Warum? Weil nur Ihre Besten in der Lage sind, diese anspruchsvollen Aufgaben zu erledigen, und sie damit ausgelastet sind.

Entlasten Sie sie bewusst von weniger wichtigen Tätigkeiten und delegieren Sie diese an andere Kolleg/innen, Schüler/innen, Eltern. Passgenaues Delegieren will gelernt sein. Dafür ist leider in diesem Artikel nicht ausreichend Platz.

Gerade Ihre besten Leute sind gefährdet, sich zu überfordern und aufgrund ihres hohen Anspruches an sich selbst und die eigene Leistung auszubrennen. Es ist die Aufgabe der Schulleitung, genau dies zu verhindern.

Impulse für gesundes und effektives Schulmanagement

Vor dem „Was“ und dem „Wie“ kommt stets das „Warum“

Sinnhaftes Führen, die Menschen mitzunehmen, gelingt am ehesten, indem wir mit allen am Schulleben Beteiligten das „Warum“ des Schulleitungshandelns transparent besprechen oder besser noch: gemeinsam herausarbeiten. *Simon Sinek* (2021) führte es in seinem Bestseller aus: „Frag immer erst: warum. Wie Topfirmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren.“ Das gilt gerade – wenn nicht sogar noch mehr – für Non-Profit-Organisationen wie Schulen.

Schöpfen Sie Ihre Spielräume ganz aus

Die Ansprüche an Schule und an Schulleitungen sind mannigfaltig. Hier gilt es klug zu filtern, damit das Kollegium ausreichend Energie für die wichtigen Dinge hat und sich entfalten kann. Dr. *Peter Hügelmeier* sagte einmal in einer Führungsfortbildung: „Sie müssen als Schulleiter nicht jeden Ball aufheben, der da herumliegt.“

Nutzen Sie Ihre Spielräume als Schulleitung. Sie sind häufig größer, als wir glauben. Lassen Sie uns auf das Wesentliche fokussieren. Manchmal ist weniger mehr. Oder wie die Schweden es sagen: „Lagom – nicht zu viel und nicht zu wenig. Das richtige Maß.“

Etwas traurig, aber wahr sind die Worte unseres ehemaligen Bundesinnenministers *Thomas de Maizière* aus der Sendung von *Markus Lanz* vom 09.03.2023:

„Ein Schulleiter hätte gesagt, wir können genau nur dann noch gute Schule machen, wenn wir uns nach dem Kriterium der Brauchbarkeit illegal verhalten. Da sind die Schulleiter zu loben, die sich so verhalten, und die Schulaufsicht zu loben, die das toleriert. [...] Aber so kann man ein System nicht betreiben.“

Nutzen Sie gruppendynamische Prozesse geschickt – z. B. mit dem „Roten Salon“

Die Systematik des A-, B-, C-Modells nutzt einer der renommiertesten Schulleiter der Republik geschickt in seinem „Roten Salon“: *Micha Pallesche* erhielt 2021 gemeinsam mit seinem Konrektor *Dominik König-Kurowski*

den ersten Preis in der Kategorie „Vorbildliche Schulleitung“ beim Deutschen Lehrkräftepreis – Unterricht innovativ und beschreibt hier eines seiner Lieblingsprojekte (aus Bangert 2023, 151f.):

„Der „Rote Salon“ ist super. Das ist eines der spannendsten Projekte hier an der Schule. Ich glaube, das Geheimnis ist, dass wir im „Roten Salon“ erstmal alle Gremien an einem Tisch haben. Es gibt dort keine Hierarchien. Lehrer/innen, Schüler/innen, Eltern sitzen da gemeinsam zusammen an einem Ort in der Schule, der nicht an Schule erinnert. Ein Ort, der eine entspannte und angenehme Atmosphäre hat, und der auch aussieht wie ein roter Salon.[...] Dort Schule neu zu denken, weiterzuentwickeln, gemeinsame „Challenges“ zu lösen, macht enorm viel mit der Entwicklung unserer Schule. [...] Das was im „Roten Salon“ rauskommt, hat durch die breite Partizipation eine tragfähige Basis. [...] Wenn dann die Themen in der Gesamtlehrerkonferenz kommen, haben die C-Lehrkräfte natürlich gar keine Stimme mehr, weil diese Menschen nicht freiwillig in den „Roten Salon“ gehen, sondern sagen: „Nein, wir wollen das nicht.“ Dann kann man immer sagen: „Leider waren Sie nicht im „Roten Salon“, als die Themen entwickelt wurden. Ihre Stimme hätten wir gerne gehört.“

Die Einladung in den „Roten Salon“ geht immer an alle und findet meistens am Abend statt. Erfahrungsgemäß kommen aber nur die A- und B-Lehrpersonen, die zusammen mit den A- und B-Eltern und A- und B-Schüler/innen arbeiten. So gestalten die engagiertesten Personen die Schule.

Setzen Sie auf Begleitung und Coaching – weniger auf Maßregelung

Nichts ist schlimmer als Belehrung. Auch wenn wir darin als Lehrpersonen unwahrscheinlich geübt sind. Um Menschen zu entwickeln, braucht es, wie im Unterricht: Beziehung, kontinuierliche Begleitung und konstruktive Unterstützung. Das „Lassen Sie es uns mal so versuchen“ oder „Wie wäre es, wenn Sie es mal ...“ vor dem „Das geht aber gar nicht, was Sie da gemacht haben. Das ist ja ungeheuerlich.“

Wenn sich Schule und Kollegien als professionelle Lerngemeinschaften beim gemeinsamen Lernen gegenseitig unterstützen, wird sich Schule gesund und wirksam entwickeln.

Achten Sie auf sich. Nur wenn es Ihnen gut geht, geht es den Menschen an Ihrer Schule gut

Als Schulleitung bestimmen Sie maßgeblich das Klima an Ihrer Schule: „Wenn die Schulleitung niest, hat die ganze Schule Schnupfen.“

Gönnen Sie sich regelmäßig Auszeiten, um sich selbst, Ihre Arbeit, Ihr Verhalten, Ihr Privatleben zu reflektieren und um an Ihrem Selbstmanagement und Führungshandeln

zu arbeiten – idealerweise mit einem „Spiegel“, mit einem „Gegenüber“, der beim Sortieren Ihrer Gedanken hilft.

Ihre Gesundheit und Ihr Umfeld werden es Ihnen danken.

Treten Sie für bessere Arbeitsbedingungen ein. Nutzen Sie Ihren Einfluss!

Die Arbeitsbedingungen an Schulen sind fragwürdig. Es braucht Veränderung. Es braucht mehr Personal. Es braucht mehr Freiräume. Es braucht mehr multiprofessionelle Teams. Es braucht mehr Zeit und es braucht mehr Vertrauen in unsere Arbeit.

Lassen Sie uns gemeinsam mit Unterstützung der Gewerkschaften, Verbände, Politiker, Bildungsaktivisten weiterhin um bessere Arbeitsbedingungen kämpfen. Aber lassen Sie uns auch daran denken, welchen Gestaltungsspielraum wir innerhalb unseres Systems haben. Allein durch das Beklagen der Umstände wird sich morgen (und in den nächsten Jahren) an unserer Schule wohl nicht viel ändern.

Nutzen wir unseren Einfluss in beide Richtungen: nach innen (in unsere Wirkungsstätte hinein) und nach außen (im Kampf um bessere Arbeitsbedingungen).

Literatur

Bangert, C.: Vertreib die Affen mit den Kieselsteinen. Impulse für Gesundheit und Zufriedenheit von Lehrerinnen und Lehrern. Weinheim 2019.

Bangert, C.: Was gute Lehrerinnen und Lehrer ausmacht: Und was wir von ihnen lernen können. Weinheim ²2023.

Bauer, J.: Beziehungsstress macht krank. In: Bildung & Wissenschaft (6/2008). Stuttgart 2008.

Burr, A.: Being an effective principal. Paper presented at the regional satellite meeting of the Missouri Leadership Academy. Columbia, MO 1993.

Hügelmeier, P./Magnus, C.: Der Führungs-Knigge. Mitarbeiterführung – professionell und verantwortungsvoll. München 2014.

Schaarschmidt, U./Fischer, A.: Lehrergesundheit fördern – Schulen stärken. Ein Unterstützungsprogramm für Kollegium und Leitung. Weinheim 2013.

Schaarschmidt, U.: 10 Jahre nach der Potsdamer Lehrerstudie – eine Bilanz. Präsentation auf dem 22. Bundeskongress für Schulpsychologie. 2016. https://ichundmeineschule.eu/downloads/2016_Berlin/Berlin%2020160929%20Teilnehmerunterlage1.pdf

Sinek, S.: Frag immer erst: warum. Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. München ⁹2021.

Whitaker, T.: Was gute Schulleiter anders machen. 15 Dinge, auf die es wirklich ankommt. Weinheim 2010.

Whitaker, T.: Shifting the monkey: the art of protecting good people from liars, criers and other slackers. Bloomington 2012.

Whitaker, T.: Dealing with difficult teachers. New York ³2015.

Carsten Bangert

Schulleiter der Maria-Gress-Schule Iffezheim
(Werkreal- und Realschule)

Als Autor und Referent gestaltet C. Bangert Vorträge, Workshops und Seminare zu den Themen Lehrergesundheit, Selbstmanagement und Unterrichtswirksamkeit.
mail@carsten-bangert.de; <https://carsten-bangert.de>