

Peer Kaeding / Alexander Redlich

Neun Konfliktfälle aus dem Schulleitungsalltag zum Trainieren und Reflektieren

**Beratung
und Training**



Materialien

herausgegeben vom Alumni-Verein

Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg

Die Materialien aus der Arbeitsgruppe Beratung und Training sollen helfen, in Beratung und Moderation, Weiterbildung und Training die alltäglichen Aufgaben fruchtbar zu bewältigen.

Sie enthalten Projektberichte, Übungen, Falldarstellungen, methodische Hilfen, konzeptionelle Ausführungen und empirische Untersuchungen.

Es werden neue Beratungs- und Bildungskonzepte aufgenommen, kritisch geprüft und weiterentwickelt.

In Form und Inhalt haben die Darstellungen den Charakter von Werkstattberichten. Zwar fehlt noch der Feinschliff. Aber in der inhaltlichen Substanz sind sie bereits ausgereift.

Und manchmal wird sogar ein 'richtiges' Buch daraus:

Manfred Affeldt: Erlebnisorientierte Gruppenarbeit in der Schule. Bad Heilbrunn: Klinkhardt 1994 (Mat 16)

Karin Dörner, Christiane Nebel, Alexander Redlich: Geschichten für gestresste Kinder. Stuttgart: Herder 1995 (Mat 5)

Friedemann Schulz von Thun: Praxisberatung in Gruppen. Weinheim: Beltz 1996 (Mat 10)

Alexander Redlich: Konfliktmoderation in Gruppen. Hamburg: Windmühle 2009 (Mat 20)

Alexander Redlich, Jens Elling: Potential Konflikte. Hamburg: Windmühle 2000 (Mat 21)

Frauke Schwarzhan, Tim Hauck, Alexander Redlich: Streit-Training, Faires Streiten lernen in der Grundschule. Weinheim: Beltz 2001 (Mat 27)

INHALT

Inhalt.....	3
Einleitung: Konfliktmoderationstraining durch Simulation.....	4
Ein brisanter Fall: Drama auf der Klassenreise	5
Vermittlung zwischen zwei Personen: Wer übernimmt die Klasse?	12
Wenn man selbst involviert ist: Das „Schulprogramm“	15
Zwei Lager: Einführung von Profilklassen?	24
Leitung oder autonomes Team ?	31
Externe Moderation mit eigener Meinung: Teamarbeit an der Schule?	38
Ein reiner Sach-Konflikt: Hort an der Schule?	48
Zusammenarbeit im Elternrat	57
Moderation durch vorgesetzte Stelle: Beschwerde der Elternvertreter.....	65

EINLEITUNG: KONFLIKTMODERATIONSTRAINING DURCH SIMULATION

Wie man wirksam Konflikte moderiert, kann man nicht durch ein Buch lernen. Man muss an praktischen Fällen üben. Dazu braucht man Personen, zwischen denen ein Konflikt besteht, der geklärt und gelöst werden soll. Da man kaum authentische, reale Konflikte zur Verfügung hat, um sich mehrfach auszuprobieren und wirksame Methoden zu entwickeln, muss man auf die Methode der *Simulation* zurückgreifen.

Dazu findet man hier zehn Fälle aus der *Praxis von Schulleitungen*. An diesen Fällen kann man in einer Lerngruppe seine Fähigkeiten im Konfliktmanagement erproben und weiter entwickeln.

Jeder Fall umfasst eine *Ausgangslage* und eine Reihe von *Rolleninstruktionen*. Sie dienen der Simulation des Falles.

Bei jedem Fall organisiert ein Mitglied - der *Trainer* - der Lerngruppe die Vorbereitung und Durchführung der Simulation sowie ihre Auswertung. Dieses Mitglied erläutert den anderen die Ausgangslage und verteilt die Rolleninstruktionen. Jeweils ein oder zwei Gruppenmitglieder übernehmen die Aufgabe der *Konfliktmoderatoren*. Die anderen Gruppenmitglieder übernehmen die Rollen der *Konfliktbeteiligten*. Sie spielen ihre Rollen aus der Ausgangslage und den Rollensinstruktionen heraus so gut sie können. Es kommt dabei nicht darauf an, dass der ursprüngliche Konflikt rekonstruiert wird, sondern auf die möglichst authentische und realistische Reaktion der Rollenspieler auf die Moderation.

Die Ausgangslage beinhaltet eine *Aufgabe für die Moderation*. Dabei geht es nicht um die vollständige Moderation eines Konfliktes, sondern um eine Moderationsphase von ca. 90 Minuten. Zum Beispiel: in eine Konfliktmoderation einzusteigen, eine Klärung der Konflikthintergründe zu moderieren oder einen Lösungsplan für einen Konflikt mit den Beteiligten zu entwickeln und abzusprechen.

Nachdem die Simulation einer Konfliktphase durchgeführt wurde, leitet der Trainer die Beteiligten zu einer *Auswertung* an. Schwerpunkt der Auswertung ist nicht das Herausarbeiten von Fehlern, sondern

- (1) der *Dialog* zwischen dem Moderator und einzelnen Rollenspielern unter dem Motto „Wie hat der jeweilige Rollenspieler meine Moderation erlebt?“
- (2) die Sammlung von günstigen *Modellen*: Das sind Methoden, Verhaltensweisen und Haltungen, die man vom jeweiligen Moderator gelernt hat, sie gewissermaßen „mit nach Hause nimmt“. Dazu werden sie noch einmal möglichst plastisch in Erinnerung gerufen, damit sie sich in den mentalen Speicher einprägen.
- (3) eine Sammlung von *Alternativen*: Das sind Methoden und Verhaltensweisen, die man zu bestimmten kritischen Punkten des simulierten Falles gern einmal ausprobieren möchte. Dabei handelt es sich um „Knackpunkte“ wie zum Beispiel der Umgang mit beleidigten Personen, mit Vielrednern, mit Konflikteskalationen oder mit übermäßigem Zeitdruck. Dies ist am günstigsten in Form eines *Actstormings*; eines Brainstormings, bei dem man seine Idee nicht erzählt, sondern als Moderator in einer kurzen Demonstration den anderen vormacht.

Eine genauere Anleitung für die Simulation und Auswertung findet sich in dem Buch „Potential: Konflikte“ von Alexander Redlich und Jens Elling (Windmühle Verlag, Hamburg).

Die hier zusammengestellten Fälle sind mehrfach in der Weiterbildung eingesetzt worden und haben sich als Lernmaterial bewährt.

EIN BRISANTER FALL: DRAMA AUF DER KLASSENREISE

Ausgangslage

Sie sind Schulleiter einer Realschule. Herr Hügel, Klassenlehrer einer siebenten Klasse, ruft Sie aufgebracht von einer Klassenreise an. Wie Sie wissen, ist er mit der 7a auf Zeltreise. Er berichtet folgendes:

Am späten Abend, als es langsam dunkel wurde, saßen einige Lehrer noch vor ihrem Zelt, unterhielten sich und warteten, dass die Schüler/innen zur Ruhe kommen würden. Als sie ein Geräusch aus Richtung der Zelte ihrer Schülerinnen hörten, vermuteten Sie, dass sich die Mädchen, wie in einigen Nächten zuvor, heimlich trafen. Zwei Lehrer machten sich sofort auf den Weg, um für Ruhe zu sorgen: Frau Meisner und Herr Hügel.

Plötzlich traf Herr Hügel auf zwei Mädchen. Eine von ihnen, Tina, lief ihm direkt in die Arme. Er hielt sie fest und fragte sie, was hier so spät in der Nacht los sei. Da fing Tina laut an zu schreien und hörte damit nicht auf. Kurz danach kam die Lehrerin dazu und fragte was los sei. Tina beschuldigte Herrn Hügel, sie unsittlich berührt zu haben und war völlig aufgekratzt.

Herr Hügel erzählt Ihnen, dass Tina im weiteren Verlauf bereits ihre Mutter angerufen hat, damit diese sie abholen kommt. So etwas lasse sie sich nicht bieten, schon gar nicht von Herrn Hügel.

Betroffen von dem Vorfall machen Sie sich sofort auf den Weg zum Campingplatz, um die Angelegenheit zu klären. Herr Hügel weist empört die Vorwürfe von sich. Die Mutter von Tina, Frau Unruh, ist bereits vor Ort. Sie ist außer sich und nimmt Tina mit nach Hause.

Sie erfahren außerdem, dass Tinas Freundin Bianca, die bei dem Vorfall dabei war, Tinas Version stützt. Sie sagt, sie habe gesehen, wie Herr Hügel Tina angefasst habe. Die beiden Lehrer, Herr Hügel und Frau Meisner bezweifeln das aber, weil es zu dem Zeitpunkt bereits dunkel gewesen sei. Frau Meisner unterstützt die Version des Lehrers.

Da Frau Unruh drauf und dran ist Herrn Hügel anzuzeigen, bitten Sie am nächsten Montag folgende Personen in die Schule:

- Tina Unruh, 13 Jahre, Schülerin
- Frau Unruh, 38 Jahre, die Mutter von Tina
- Herrn Hügel, 45 Jahre, Klassenlehrer von Tina und Bianca
- Bianca Blatt, Freundin von Tina
- ihre Mutter, Frau Blatt, 44 Jahre
- Frau Meisner, 42 Jahre, Lehrerin

Für die Schulleitung ist das eine heikle Situation; Auf der einen Seite möchten Sie Schaden von der Schule abwenden und eine Anzeige verhindern. Auf der anderen Seite muss Herr Hügel angezeigt und Tina geschützt werden, sollten sich die Vorwürfe bewahrheiten. Zunächst möchten Sie auf jeden Fall Klarheit in die Sache bringen. Wie gehen Sie als Schulleitung vor?

Tina Unruh, 13 Jahre, Schülerin

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich kenne Herrn Hügel jetzt seit über einem Jahr und hasse ihn! Er macht mir das Leben schwer, seit er Klassenlehrer bei uns geworden ist. Ich bin nun mal nicht so gut in Mathe und ich habe den Eindruck, dass er besonderen Spaß daran hat, uns Mädchen vorzuführen, wenn wir mal etwas nicht wissen. Ich finde ihn so widerlich, er eckelt mich geradezu an!

Und dann fasst der mich auch noch an! liiiihgitttt! Außerdem habe ich mich total erschrocken und es war mir auch peinlich, als er uns auf dem Zeltplatz „erwischt“ hat. Ich war total fertig. Ich will, dass der mich in Ruhe lässt! Immer und überall!

Hinterher habe ich Bianca und den anderen erzählt, dass Herr Hügel mich angegrapscht hat. Ich weiß schon selbst nicht mehr, wie es wirklich gewesen ist! Wahrscheinlich hat er mich auch nur ziemlich hart an den Armen festgehalten und da habe ich mich halt erschrocken. Dieser Blödmann! Ich will aber, dass Bianca mich in dieser Sache unterstützt, sonst ist sie nicht mehr meine Freundin! Das habe ich ihr auch gesagt.

Auf jeden Fall möchte ich nicht, dass ich wieder das schwarze Schaf bin und diese ganze Sache an mir hängen bleibt! Soll Herr Hügel doch auch mal was abbekommen! Jetzt sieht er, was er davon hat, dass er mich ständig auf dem Kieker gehabt hat. Ich werde gar nichts zugeben!

Dir ist die Sache unendlich peinlich. Du reagierst befangen und sagst nur etwas, wenn Du dazu aufgefordert wirst. Wenn die Sache so geregelt wird, dass Du Herrn Hügel nicht mehr unter die Augen treten musst, lässt Du Dich darauf ein.

Frau Uschi Unruh, 38 Jahre, Mutter von Tina, Angestellte

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich bin entsetzt und fassungslos! Natürlich stelle ich mich vor meine Tochter und schütze sie. Ich bin eigentlich nicht der Typ, der möchte dass „Köpfe rollen“, aber wenn sich herausstellt, dass Herr Hügel meine Tochter wirklich angegrapscht hat, werde ich ihn anzeigen. Und da muss die Schule auch konsequent sein und die anderen Schülerinnen schützen.

Ich weiß doch, wie das bei den Lehrern ist: die sitzen abends zusammen und trinken eine Flasche Wein nach der anderen. Vielleicht weiß der „gute Herr Hügel“ gar nicht mehr, wo er meiner Tochter wirklich hingefasst hat!

Also eine Anzeige ist in diesem Fall nur konsequent! Weshalb sollte meine Tochter sich eine derartige Anschuldigung ausdenken?! Außerdem sagt doch auch Bianca, ihre Freundin, dass es so gewesen ist, wie Tina behauptet.

Ich möchte auf keinen Fall, dass das problematische Auftreten von Tina hier automatisch als Unschuldsbeweis für den Lehrer herhält! Vielleicht hat er sich auch bewusst ein Mädchen gegriffen, von dem er wusste, dass sie ihre Position nicht gut vertreten kann. Also als Sündenbock für eine Männerfraktion lasse ich meine Tochter nicht missbrauchen!

Zu Beginn des Gespräches sind Sie sehr aufgebracht und dominant. Die Beteiligten müssen schon sehr gute Gründe aufweisen, damit Sie Herrn Hügel nicht anzeigen. Am wichtigsten ist Ihnen aber das Wohlergehen Ihrer Tochter. Sie möchten Tina auf jeden Fall vor weiterem Schaden bewahren. Mit der Zeit werden Sie ruhiger und hören auch der anderen Seite zu. Wenn sich eine Lösung abzeichnet, die auch für Tina von Vorteil ist, sind Sie bereit, auf eine Anzeige zu verzichten.

Herr Hugo Hügel, 45 Jahre, Klassenlehrer der 7c

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Bitte erschweren Sie es dem Konfliktmoderator nicht unnötig. Was Ihnen in dem Rollenspiel stimmig erscheint, das machen Sie bereitwillig mit.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich bin jetzt seit acht Jahren an dieser Schule aber so etwas habe ich noch nie erlebt. Ich bin ein ruhiger, bedächtiger Mensch und achte stets darauf, dass alles seine Richtigkeit hat. Auch von den Schülerinnen und Schülern fordere ich ein Mindestmaß an Verbindlichkeit und Respekt für die Werte anderer.

Gerade deshalb trifft mich der Vorwurf der sexuellen Belästigung besonders hart. Nie im Leben würde ich es wagen, eine Schülerin unsittlich zu berühren. Und ich habe sie auch nicht unsittlich berührt; vielleicht etwas hart angefasst, aber ich wusste ja nicht, wer mir da in die Arme lief und wollte, dass die Schülerinnen endlich zur Ruhe kommen.

Tina hat es nicht leicht in der Klasse und ich weiß auch, dass sie mich nicht besonders mag. Aber ich behandle sie nicht anders als die anderen Schülerinnen. Ihr fällt es allerdings sehr schwer, sich an gewisse Standards im Umgang miteinander und in der Klasse zu halten. Sie ist zum Beispiel häufig unkonzentriert und reagiert sehr pampig auf Kritik, auch auf Kritik von Mitschülern.

Mir ist aufgefallen, dass Tina sich in letzter Zeit bemüht, konstruktiver am Unterrichtsgeschehen teilzunehmen. Ich möchte sie dabei unterstützen, doch in letzter Zeit fällt es mir immer schwerer, sie in die Klasse zu integrieren. Der Vorfall auf dem Campingplatz macht es mir nahezu unmöglich, in Zukunft weiterhin mit Tina zusammenzuarbeiten.

Ich bin sachlich und ruhig und höre mir die verschiedenen Standpunkte gerne in Ruhe an. Auf gar keinen Fall darf es zu einer Anzeige kommen! Ich habe doch nichts getan!

Sie können mit jeder Lösung leben, Hauptsache, Sie werden nicht angezeigt! Falls sich das Gespräch nicht in Ihrem Sinne entwickeln sollte, suchen Sie nach weiteren Lösungen.

Bianca Blatt, 13 Jahre, Freundin von Tina

Der folgende Text soll Dir als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Diese Gedanken und Gefühle kommen Dir nicht von selber, sondern müssen vom Konfliktmoderator gefördert werden; zum Beispiel durch einführendes Verstehen, offene Fragen, Ermunterungen, Vorschläge usw.

Bitte erschwere es dem Konfliktmoderator nicht unnötig. Was Dir in dem Rollenspiel stimmig erscheint, das mache bereitwillig mit.

Ich habe nicht sehr viele Freunde in der Klasse, weil ich erst seit kurzem in Hamburg wohne. Deshalb ist mir die Freundschaft mit Tina sehr wichtig. Eigentlich ist sie meine einzige wirkliche Freundin. Ich versuche, nicht groß aufzufallen und möchte es immer allen Recht machen.

Mit Herrn Hügel verstehe ich mich, genau wie Tina, nicht gut. Ehrlich gesagt, ich mag ihn überhaupt nicht. Er ist immer voll blöde zu uns und es scheint ihm Spaß zu machen, uns zu ärgern. Als er uns auf dem Zeltplatz „erwischt“ hat und Tina angefangen hat zu schreien, habe ich mich so erschrocken, dass ich laut mitgeschrien habe.

Die anderen aus der Klasse haben mich gefragt, was denn wirklich passiert ist. Denen habe ich erzählt, dass ich gar nichts gesehen habe. Habe ich auch nicht. Aber Tina hat hinterher im Zelt gesagt, dass ich nicht mehr ihre Freundin bin, wenn ich die Wahrheit erzähle: dass nichts passiert ist. Davor habe ich Angst. Auf der einen Seite will ich nicht lügen und auf der anderen Seite möchte ich nicht, dass Tina Ärger bekommt und sie dann sauer auf mich ist. Mir ist unsere Freundschaft sehr wichtig.

Ich weiß überhaupt nicht mehr, wie ich mich verhalten soll.

Dir ist wichtig, dass der Schulleiter und der Lehrer und Tinas Mutter behutsam mit Dir umgehen. Erst wenn Du das Gefühl hast, das Gespräch verläuft konstruktiv und ehrlich, bist Du in der Lage, die Wahrheit zu sagen.

Frau Irina Blatt, 44 Jahre, Mutter von Bianca, arbeitslos

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Bitte erschweren Sie es dem Konfliktmoderator nicht unnötig. Was Ihnen in dem Rollenspiel stimmig erscheint, das machen Sie bereitwillig mit.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich bin eine behutsame Frau und möchte nicht vorschnell urteilen. Weder für die ein, noch für die andere Seite. Der Vorwurf gegen Herrn Hügel ist schlimm, da muss man alle Seiten hören. Allerdings bin ich schon sehr betroffen.

Bianca hat mir erzählt, dass Tina sie nach dem Vorfall unter Druck gesetzt hat: Bianca soll sagen, dass Herr Hügel Tina angegrapscht hat, sonst kündigt sie ihr die Freundschaft auf.

Für mich heißt das allerdings nicht automatisch, dass nichts passiert ist! Vielleicht hat Tina Bianca ja unter Druck gesetzt, weil Herr Hügel sie unsittlich berührt hat und sie Angst hatte, ohne Zeugen nicht ernst genommen zu werden.

Ich möchte nicht so gerne als Sprachrohr für meine Tochter dienen. Sie ist die potentielle Zeugin, sie soll etwas sagen.

Sie sind zunächst abwartend und reserviert und möchten erst einmal, in welche Richtung sich das Gespräch entwickelt. Sie bleiben lieber im Hintergrund und hören sich die Sichtweisen der Beteiligten. Zwar möchten sie nicht das „Zünglein an der Waage sein“. Bevor der Lehrer allerdings unschuldig angezeigt wird, sagen sie bereitwillig, was Sie wissen.

Melanie Meisner, Lehrerin, 42 Jahre

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

So etwas furchtbares! Auf jeder Klassenreise passiert irgend etwas Schlimmes. Und jetzt hänge ich da auch noch mit drin.

Deshalb wollte ich auch unbedingt bei diesem Gespräch dabei sein. Um allen Beteiligten genau zu erklären, wie sich der Vorfall auf dem Zeltplatz aus meiner Sicht abgespielt hat.

Das war so: Wir Lehrer sitzen am Abend (es war schon nach 23.00 Uhr) zusammen vor meinem Zelt und haben uns unterhalten. Aus den Zelten der Schüler kam natürlich noch Getuschel und Gekicher, aber das blieb im vertretbaren Rahmen. Auf einmal hörten wir allerdings, wie einige aus ihren Zelten liefen und dabei so einen Lärm gemacht haben, dass die anderen davon bestimmt aufgewacht sind.

Hugo Hügel und ich sind aufgestanden, weil die Geräusche aus der Ecke seiner Klasse kam und wollten für Ruhe sorgen. Der Zeltplatz ist recht weitläufig und Hugo lief rechts-herum, ich linksherum. Die Mädchen (dem Gegacker nach waren es Mädchen) waren nämlich auf dem Weg vom Zeltplatz herunter und waren schon hinter den Duschen angekommen. Plötzlich gibt es großes Geschrei. Ich laufe natürlich gleich hin und mir kommen Tina und Bianca entgegen, ganz verschreckt. Sie redeten gleichzeitig auf mich ein, ich habe zuerst nicht verstanden, was passiert ist. Im selben Moment kommt Hugo um die Ecke und sagt, dass er mit den beiden zusammengestoßen ist und sie ihm entwischt sind. Die Mädchen behaupten, dass er sie "begrapscht" hat.

Wir haben dann mit den Mädchen versucht, den Vorfall in Ruhe zu klären, aber das war sehr schwierig, weil Bianca nichts gesagt hat und Tina nur wütende Beschimpfungen gegen Hugo abgelassen hat. Kurz darauf hat Tina Ihre Eltern angerufen und die haben sie noch in der Nacht abgeholt.

Jetzt müssen aber erst 'mal die Eltern beruhigt werden.

Mich hat die ganze Sache durcheinandergebracht. Wenn mich jemand fragt: ich kann mir nicht vorstellen, das Hugo in den 20 Sekunden, die er Zeit gehabt hatte, die Mädchen irgendwie unflätig angefasst hat. Allerdings: bei Männern weiß man ja nie. Mir ist es jetzt erstens wichtig, dass ich meine Version berichte, um die Angelegenheit zu beruhigen. Natürlich hoffe ich auch, dass Tina und Bianca heute mehr zu sagen haben, als auf dem Zeltplatz. Zweitens möchte ich, dass sich die Mütter beruhigen, damit die Situation nicht außer Kontrolle gerät. Davon hätte niemand etwas.

VERMITTLUNG ZWISCHEN ZWEI PERSONEN: WER ÜBERNIMMT DIE KLASSE?

Ausgangslage

Am Ende eines jedes Schuljahres findet in Ihrer Schule eine Veranstaltung statt, die „runder Tisch“ genannt wird. Sie dient dazu, den unverbindlichen Informationsaustausch zwischen den Kollegen zu fördern, die eine Klasse leiten oder leiten möchten. Dieser Austausch kann bildhaft als „Basar für Informationen“ beschrieben werden. Jeder soll hier die Möglichkeit bekommen zu sagen was er im nächsten Jahr machen möchte. Die dort angesprochenen Themen sind in der Regel nicht konflikthaft. Die Veranstaltung wird durchschnittlich von einem Viertel der Kollegen genutzt (ca. 15 von 60).

Auf einer vergangenen Sitzung erklärte Kollegin Peters, dass sie ihre Klasse abgeben wolle, wobei sie allerdings den zu diesem Zeitpunkt vermeintlich unwichtigen Nachsatz nachschob, dass sie dieses allerdings nur dann wolle, wenn die Klasse „in gute Hände kommt“. Das Kollegium war von dieser Aussage zunächst etwas irritiert und wusste nichts damit anzufangen und ob das ernst gemeint sein könne.

Kollegin Peters leitet zur Zeit die Klassen im Team mit Kollegin Martens. Kollegin Martens entschloss sich, die betreffende Klasse zu übernehmen. Dieses teilte sie der Schulleitung mit, genauso wie sie der Schulleitung ihre kritische Meinung über Kollegin Peters mitteilte. Auch Kollegin Peters teilte der Schulleitung ihre kritische Meinung über Kollegin Martens mit und entschloss sich nach ca. fünf Wochen, die Klasse doch nicht abzugeben, was sie offiziell jedoch nicht mit seiner Einschätzung der Kollegin Martens begründete, was sich jedoch inoffiziell schnell als vermeintlich wahrer Grund im Kollegium verbreitete. Ihren plötzlichen Sinneswandel erklärte sie als persönliche Neuorientierung.

Kollegin Martens war enttäuscht und wollte die Klasse nicht mehr übernehmen und äußerte ihren Missmut: „Öffentlich hat sie sich über mich ausgelassen, das kann ich nicht akzeptieren.“

Der Konflikt ist entbrannt. Sie wollen sich der Sache annehmen und haben die beiden Kolleginnen angeboten, in diesem Konflikt zu vermitteln. Beide haben dieses Angebot angenommen.

Wie gehen Sie als Schulleitung im Gespräch mit den beiden vor?

Rosa Peters, 55 Jahre, Grundschullehrerin

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich bin schon lange Lehrerin. Mich haut so schnell nichts um. Ich kann mich gut behaupten in der komplizierten Lebenswelt Schule und das wissen auch die anderen. Wenn jemand anderer Meinung ist, vertrete ich ruhig und freundlich, aber bestimmt meine Meinung

Ich glaube generell, dass wir uns die Anerkennung der Schüler erst erarbeiten müssen. Das bedeutet auch, dass wir sie fordern und ihnen Grenzen setzen müssen, damit sie uns als Gegenüber ernst nehmen können. Ich nehme auch auf die Schwächeren Rücksicht, aber das bedeutet für mich nicht, das Tempo in der ganzen Klasse zu drosseln. Der Stoff muss auch vermittelt werden.

Gerade diese schwierige Klasse braucht eine verlässliche, konsequente Unterrichtsarbeit. Gute Vorbereitung, angemessene Leistungsdifferenzierung und eine konsequente Umsetzung der Lernschritte hilft den Schülern. Besonders diese Klasse fordert diese Verbindlichkeit geradezu ein.

Ich hatte Bettina damals als Kunstlehrerin in die Klasse geholt. Sie hat im Laufe der Zeit immer mehr Differenzierungsaufgaben übernommen. Aber ich komme mit ihrer Art nicht so gut klar. Sie ist mir zu flippig. Eine Schwalbe macht noch keinen guten Sommer. Sie könnte zielorientierter sein. Wenn sie mit den Schülern etwas erarbeitet, kann man doch eine Zusammenfassung an die Tafel schreiben. Manchmal kommt sie etwas später in den Unterricht, weil sie noch mit Hans oder Franz etwas zu besprechen hatte. Ich mache sie dann indirekt darauf aufmerksam.

Ich bin mir nicht sicher. Ich möchte die Klasse nur abgeben, wenn sie in gute Hände kommt. Bettina kann ich mir nicht als Klassenlehrerin vorstellen. Wenn sich in dem Gespräch eine Situation abzeichnet, die darauf hinausläuft, dass Bettina die Klasse übernimmt, ohne dass ihr jemand kompetentes zur Seite steht, würde ich mich vielleicht umentscheiden. Mein Argument wäre dann: "In meiner Klasse hat sich gerade in der letzten Zeit so viel getan, da will ich dranbleiben. Außerdem kenne ich die neue Klasse noch nicht so gut. Weder habe ich die Kinder kennen gelernt, noch ist die Raumfrage geklärt. Da ist es mir lieber, wenn ich bei meiner alten Klasse bleibe."

Auf einen Kompromiss mit Bettina würde ich mich aber einlassen.

Bettina Martens, 50 Jahre, Kunstlehrerin

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Mir ist diese Schule seit langem ans Herz gewachsen. Ich bin mit Leib und Seele Kunstlehrerin. Und nicht nur das. Ich habe viel Personalratsarbeit gemacht und mich um andere gekümmert.

Nach langer Krankheit habe ich dann zunächst mit verminderter Stundenzahl wieder angefangen. Nun möchte ich wieder mehr Stunden machen.

Das ist mir auch bei den Schülern wichtig. Besonders diejenigen zu fördern, die aus schwierigen Verhältnissen stammen und die in den Arm zu nehmen, denen es gerade schlecht geht. Mir ist wichtig, die Kinder dort abzuholen, wo sie gerade sind.

Ich nehme mir gerade am liebsten Zeit für die Arbeit mit den Kindern. Dann kann ich direkt auf die Probleme der Kinder eingehen. Gerade mit schwierigen Kindern habe ich im Kunstunterricht damit auch gute Erfolge.

Rosa setzt die Schüler meiner Meinung nach einem viel zu starkem Leistungsdruck aus. Das ist manchmal unglaublich. Sie läßt Schüler, die ein Mengenverständnis von 10 bis 20 haben, Aufgaben mit 5-stelligen Zahlen bearbeiten. Außerdem ist sie zu theoretisch und belastet die Kinder mit politischen Themen, für die sie noch nicht weit genug sind.

In letzter Zeit hat Rosa mir immer mehr Aufgaben in der Klasse entzogen. Kaum merklich, langsam aber sicher, hat sie immer mehr geleitet und mich begleitende Arbeiten machen lassen. Zum Schluss habe ich mich wie ein Handlanger gefühlt, ohne Entscheidungsspielraum. Ich will auf keinen Fall, dass sie dieses Dominanz-Spiel hier fortführt! Wenn Sie etwas gegen mich hat soll sie es offen sagen! Wenn nicht, möchte ich die Klasse übernehmen.

WENN MAN SELBST INVOLVIERT IST: DAS „SCHULPROGRAMM“

Ausgangslage

Sie leiten eine Grundschule. Seit zwei Jahren wird in einigen Klassen der Unterricht jahrgangsübergreifend durchgeführt. Beim jahrgangsübergreifenden Unterricht werden die Schülerinnen und Schüler zu jahrgangsübergreifenden Lerngruppen zusammengefasst. Nun soll dieses Konzept auf alle Klassen übertragen werden. Bei der Abstimmung vor zwei Jahren sprachen sich ca. zwei Drittel der Kollegen für und ein Drittel gegen jahrgangsübergreifenden Unterricht aus. Es stand schon zu diesem Zeitpunkt fest, dass dieses Projekt zunächst auf fünf Jahre befristet sein würde.

Die jahrgangsübergreifenden Lerngruppen umfassten zum Zeitpunkt der ersten Erprobung die Klassenstufe 0 (Vorschule), 1 und 2. Es gab jedoch auch eine zweite Klasse, die auf Druck der Eltern eine reine Jahrgangsklasse geblieben ist.

Willi, der Klassenlehrer dieser Klasse ist Wortführer einer Gruppe von Kollegen, die mit dem System des jahrgangsübergreifenden Unterrichts nicht zufrieden sind. Eine andere Gruppe kommt mit der Zusammensetzung der neuen Lerngruppen gut zurecht und möchte diese Sache fördern. Zu dieser Gruppe gehören auch Sie als Schulleiter.

Im Hintergrund steht die schweigende Mehrheit und verfolgt den Prozess.

Sie haben sich entschlossen, zunächst nur die Gruppe derjenigen einzuladen, die den jahrgangsübergreifenden Unterricht ablehnen, um mit ihnen zu klären, wie stark ihre Abneigung ist. Sie befürchten, dass diese Gruppe sich vehement gegen die Ausweitung des Versuches sperrt. Wenn es keine einvernehmliche Lösung gibt, besteht die Möglichkeit, dass einige Kollegen die Schule verlassen werden.

Die Beteiligten

Die Befürworter:

Sie, die Schulleitung, möchten jahrgangsübergreifenden Unterricht einführen

Dieter Denner, 50 Jahre, absolut gestandener Kollege

Barbara Bliese, 31 Jahre. Seit 3 Jahren an der Schule, offen für Neues

Die Ablehner:

Willi Werner, 41 Jahre. Wortführer der Gegenseite, seit 4 Jahren Lehrer an Schule

Peter Zabel, 60 Jahre, altgedienter Kollege, strukturiert, ist für die Kinder da

Maria Müller, 50 Jahre, selbstbewusst, lernzielorientiert

Karin Kroth, 47 Jahre, zurückhaltend, "Eins nach dem anderen"

Sie, die Schulleitung

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich möchte die Innovation an dieser Schule vorantreiben. Seit zwei Jahren wird bei uns das Konzept des jahrgangsübergreifenden Unterrichts in einigen Klassen umgesetzt. Nun geht es mir darum, das Ganze auch für die bisher nicht beteiligten Klassen einzuführen.

Die Erfahrungen derjenigen, die es bisher ausprobiert haben ist durchweg positiv. Manchmal ist es nicht einfach, sich auf die unterschiedlichen Lernniveaus der Kinder vorzubereiten. Dafür werden wir an anderer Stelle entlastet: Seit Einführung des jahrgangsübergreifenden Unterrichts, haben sich die sozialen Beziehungen innerhalb der Lernstufen gefestigt und die Konflikte zwischen den Klassenstufen haben abgenommen. Meiner Wahrnehmung nach erreichen gerade Kinder mit Lernschwierigkeiten ihre Lernziele durch die Unterstützung der anderen früher als bisher.

Mir ist klar, dass ich von den Kollegen etwas abverlange, wenn ich sie um Unterstützung für dieses Projekt bitte. Ich denke allerdings nicht, dass unzumutbare Härten auf sie zukommen. Bei unseren Hospitationen in anderen Bundesländern haben wir gesehen, wie gut die Idee funktionieren kann, wenn alle an einem Strang ziehen. Natürlich waren da auch nicht alle einer Meinung. Ich fand wichtig zu hören, wie entlastend die meisten es empfanden, nachdem der jahrgangsübergreifende Unterricht erst einmal flächendeckend eingeführt war und die Diskussion darüber immer inhaltsbezogener wurde.

Ich bin etwas enttäuscht von Willi. Früher habe ich mich besser mit ihm verstanden. In der Diskussion über die Einführung des jahrgangsübergreifenden Unterrichts haben sich unsere Aussagen im Laufe der Zeit immer mehr polarisiert. Aber ich denke, dass wir eine sachliche Diskussion führen können, wenn sie von jemand anderem moderiert wird.

Mir ist es wichtig, dass dieses Projekt von einer Mehrheit des Kollegiums getragen wird. Ich möchte nicht als das alleinige Zugpferd dastehen. Mit Hilfe der Moderation sollte es uns gelingen weitere Lösungsvorschläge zu sammeln, auf die wir bisher nicht gekommen sind.

Willi Werner (in Verhandlungsphase), 41 Jahre, Wortführer der Gegenseite

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Mir macht die Arbeit mit den Kindern Spaß.

Eigentlich bin ich Gymnasiallehrer. Ich habe aber eine Zusatzausbildung für die Grundschule gemacht, weil es mir hier sehr gut gefällt. Davor hatte ich einige Male Vertretungsstunden in der Schule übernommen.

Mit dem Schulleiter habe ich mich damals blendend verstanden, wir sind häufiger zusammen Tennis spielen gegangen. Durch ihn bin ich langsam in die Schule hineingewachsen. Das ist im Laufe der Zeit abgekühlt, weil ich für ein geringeres Tempo bei den Innovationen bin, als der Schulleiter. Ich habe mich aus seiner Sicht zu einem Hemmschuh entwickelt.

Wenn ein Kollege oder eine Kollegin mich um Rat oder Hilfe bittet, helfe ich gern. Mein Unterricht ist hervorragend, das sagen mir auch die Kollegen.

Mir ist es wichtig, dass die Veränderungen an der Schule planvoll durchgeführt werden. Es bringt nichts, hemdsärmelig an Symptomen herumzudoktern. Manchmal ist es auch wichtig, sich mit den Hintergründen von Konflikten und sozialen Unausgewogenheiten zu beschäftigen, damit unsere Bemühungen keine Eintagsfliege bleiben. Eine Analyse der Ursachenzusammenhänge der Probleme unserer Schüler ist ein Thema, das ich gerne mit den Kollegen diskutiere. Die meisten können damit auch umgehen.

Nur die SL verlangt, dass wir alle auf ihrem Kurs fahren. Er tut sich schwer mit Abweichungen. Dadurch entsteht ein gespanntes Klima, in dem es mir zunehmend schwer fällt, Verständnis für seine Sicht der Dinge aufzubringen.

Ich möchte die Arbeit in Jahrgangsklassen beibehalten. Zum einen überzeugt mich die Euphorie der Befürworter nicht. Ich nehme auch die gestressten Kollegen wahr und die Klagen über das System. Das ist doch ein Grund, sich die nächsten Schritte in Ruhe zu überlegen?! Zum anderen glaube ich, dass das Kollegium insgesamt mit dem Tempo der Änderungen überfordert wird. Ich selbst habe damit keine Schwierigkeiten. Aber ich setze mich für die leisen Stimmen ein, die ansonsten von der "großen Allmacht" übertönt werden:

- Der Unterricht wird zu komplex, die Differenzierung zu umfangreich. Normale integrative Jahrgangsklassen sind schon sehr heterogen. Einige Eltern haben Kinder bereits vor der Einschulung gefördert, andere nicht. Es gibt eine große Bandbreite. Der Jahrgangsübergreifende Unterricht differenziert ein weiteres Mal.
- Zu starke Ausdifferenzierung stört den sozialen Verbund der Klasse. Es ist besser, wenn die Kinder unter gleichen sind. Wenn, z.B. ein deutsches Mädchen zu niemandem mit gleichen Merkmalen eine enge Beziehung aufbauen kann, werden soziale Gruppenbildungen gestört.
- Das Ganze geht zu schnell und zu flächendeckend. Nach den 5 Jahren bleibt gar keine Alternative mehr: der jahrgangsübergreifende Unterricht wird eingeführt. Bei einer richtigen Implementierung müsste man Eltern und Lehrern mehr Zeit geben. Oder man muss ihnen eine Wahlmöglichkeit lassen, z.B. weiter eine Jahrgangsklasse pro Stufe. Unterstützer und Abwartende könnten so eine wirkliche Wahl treffen.

Willi Werner (in der Sichtweisenklärung), 41 Jahre. Wortführer der Gegenseite

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Mir macht die Arbeit mit den Kindern Spaß.

Eigentlich bin ich Gymnasiallehrer. Ich habe aber eine Zusatzausbildung für die Grundschule gemacht, weil es mir hier sehr gut gefällt. Davor hatte ich einige Male Vertretungsstunden in der Schule übernommen.

Mit dem Schulleiter habe ich mich damals blendend verstanden, wir sind häufiger zusammen Tennis spielen gegangen. Durch ihn bin ich langsam in die Schule hineingewachsen. Er hat mich damals beknet, eine Zusatzausbildung für Grundschule zu machen. Zu dem Zeitpunkt habe ich noch gedacht, er wollte mir damit helfen. Heute würde ich eher sagen, er brauchte dringend einen Fürsprecher und hat mich aus eigenen Interessen gezielt gefördert.

Ich finde, der SL nutzt das Kollegium zur eigenen Profilschärfung. Manchmal habe ich das Gefühl, er sieht in uns nur Marionetten, die ihm dabei helfen können, seine Projekte durchzuführen und auf der Karriereleiter nach oben zu klettern. Ich würde das nicht so offen sagen.

Allerdings habe ich noch einen weiteren Verdacht: Seit seiner NLP-Ausbildung habe ich bemerkt, wie er Lob und Tadel, Schulterklopfen und Blickkontakt sehr gezielt einsetzt. Je nachdem, ob er jemanden für sich gewinnen will oder ihm eine auswischen möchte. Viele haben den Eindruck, er nutzt diese Techniken, um die Kollegen zu manipulieren.

Ich bin ein intelligenter, analytisch denkender Mensch. Wenn ein Kollege oder eine Kollegin mich um Rat oder Hilfe bittet, helfe ich gern. Mein Unterricht ist hervorragend, das sagen mir auch die Kollegen. Als Mensch bin ich eher zurückhaltend, kann aber in Situationen auch deutlich werden.

Mir ist es wichtig, dass die Veränderungen an der Schule planvoll durchgeführt werden. Es bringt nichts, hemdsärmelig an Symptomen herumzudoktern. Manchmal ist es auch wichtig, sich mit den Hintergründen von Konflikten und sozialen Unausgewogenheiten zu beschäftigen, damit unsere Bemühungen keine Eintagsfliege bleiben. Eine Analyse der Ursachenzusammenhänge der Probleme unserer Schüler ist ein Thema, das ich gerne mit den Kollegen diskutiere. Die meisten können damit auch umgehen.

Nur die SL verlangt, dass wir alle auf ihrem Kurs fahren. Abweichungen werden als Verrat betrachtet. In diesem Klima von Anschuldigungen fällt es mir schwer, Verständnis für die Gegenseite aufzubauen.

Ich möchte die Arbeit in Jahrgangsklassen beibehalten. Zum einen überzeugt mich die Euphorie der Befürworter nicht. Ich nehme auch die gestressten Kollegen wahr und die Klagen über das System. Das ist doch ein Grund, sich die nächsten Schritte in Ruhe zu überlegen?! Zum anderen glaube ich, dass das Kollegium insgesamt mit dem Tempo der Änderungen überfordert wird. Ich selbst habe damit keine Schwierigkeiten. Aber ich setze mich für die leisen Stimmen ein, die ansonsten von der "großen Allmacht" übertönt werden.

Peter Zabel, 60 Jahre

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich bin schon lange an dieser Schule, sie ist mein zweites Zuhause. Ich arbeite gerne sehr strukturiert und schätze den Wert von Tugenden, wie "Fleiß", "Pünktlichkeit" und "Einsatz".

Ich sehe folgende Schwierigkeiten in heterogenen Lerngruppen:

Der Unterricht wird zu komplex, die Differenzierung zu umfangreich. Normale integrative Jahrgangsklassen sind schon sehr heterogen. Einige Eltern haben Kinder schon gefördert, andere nicht. Es gibt eine große Bandbreite. Der Jahrgangsübergreifende Unterricht differenziert ein weiteres Mal.

Die Einbindung von Vorschulkindern ist schwierig, weil sie zu schnell verschult werden. Das ist zum einen für die Vorschulkinder nicht gut, zum anderen behindert die gesamte Lerngruppe es beim Lernen. Da herrscht manchmal eine Lautstärke wie auf dem Hauptbahnhof.

Das Lernniveau insgesamt sinkt. Ich muss auf ein lernbehindertes Vorschulkind und potentiellen Gymnasiasten achten. Dadurch sinkt der Schnitt in den Lerngruppen insgesamt ab.

Zu starke Ausdifferenzierung stört den sozialen Verbund der Klasse. Es ist besser, wenn die Kinder unter gleichen sind. Wenn, z.B. ein deutsches Mädchen zu niemandem mit gleichen Merkmalen eine enge Beziehung aufbauen kann, werden soziale Gruppenbildungen gestört.

Maria Müller, 50 Jahre

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich weiß, was ich will und wo es langgeht. Ich bin seit Jahren an der Grundschule tätig. Bin klar lernzielorientiert. Fordere Leistung von Kindern, bin aber gleichzeitig auch auf behinderte Kinder eingestellt und fördert alle Kinder.

Wir haben bei dem ganze Innovationsprozeß zu viel Arbeit aufgedrückt und zuwenig Unterstützung von den Initiatoren bekommen. Man kann nicht für drei unterschiedliche Lernniveaus jeden Tag eine perfekte Unterrichtsvorbereitung machen! Wenn man die Sache ernst nimmt, muss es an dieser Stelle Unterstützung für die Kollegen geben. Ich fühle mich da alleingelassen. Der gesamte Prozess der Schule ist mir zu schnell gegangen. Es wurde einfach zu viel initiiert. Im Laufe der letzten 10 Jahre gab es so *viele* Veränderungen.

Ich finde, man sollte eine Veränderung erst probeweise einführen, dann überprüfen und auswerten und dann erst die nächste.

Das Ganze geht zu schnell und zu flächendeckend. Nach den 5 Jahren bleibt gar keine Alternative mehr: der jahrgangsübergreifende Unterricht wird eingeführt. Bei einer richtigen Implementierung müsste ich Eltern und Lehrern mehr Zeit geben. Oder ich muss ihnen eine Wahlmöglichkeit lassen, z.B. weiter eine Jahrgangsklasse pro Stufe. Unterstützer und Abwartende könnten so eine wirkliche Wahl treffen.

Ich fühle mich häufig von der SL überrumpelt. Wenn wir eine besonnenere und umsichtiger Schulleitung hätten, wäre das für alle einfacher. Was sollen wir denn noch alles machen?!

Karin Kroth, 47 Jahre

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Wir haben so viele Möglichkeiten an der Schule, allein schon von der Ausstattung her. Die Arbeit mit dieser Schülerschaft ist nicht einfach. Mir ist die Arbeit mit den Schülern das Wichtigste.

Wir müssen bei den Veränderungen alle Meinungen hören. So eine Maßnahme kann nicht gegen den Willen der Kollegen durchgeführt werden.

Ich bin mir noch nicht sicher. Was ich bisher vom jahrgangsübergreifenden Unterricht mitgekriegt habe klingt vielversprechend. Ich höre mir gerne beide Seiten an. Mal sehen, wer die besseren Argumente hat.

In der Diskussion halte ich mich eher zurück und frage nach, wenn ich etwas nicht verstehe. Wenn die Emotionen hoch kochen, versuche ich zu vermitteln.

Dieter Denner, 50 Jahre

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich bin seit 30 Jahren an dieser Schule. Die Schule ist mein Lebensmittelpunkt. Ich bin da, um etwas für die Kinder zu tun. Ich bin sehr engagiert in allen schulischen Bereichen.

Ich versuche immer, konstruktiv, klar und transparent für alle zu sein. Wenn es sein muss, kann ich auch die SL kritisieren. Das schätzen die Kollegen an mir. Von mir kam auch der Vorschlag, einmal in anderen Bundesländern zu hospitieren und dort jahrgangsübergreifenden Unterricht in der Praxis kennen zu lernen.

Der Unterricht in jahrgangsübergreifenden Klassen erlaubt es uns endlich, die Schüler entsprechend ihrer Fähigkeiten zu fördern und den Bedürfnissen der Kinder entsprechende Lerngruppen zusammenzustellen. Die Lernvorgaben für die einzelnen Lerngruppen lassen sich dadurch präziser planen. Wenn die Kinder in einem Kurs, zum Beispiel Puppen basteln, ist das für sie ein Erfolg, der sich in altersgebundenen Klassen für einige später einstellt. Wir orientieren uns damit an den Kindern und ihrer Lebenswelt.

Ich bin sonst zurückhaltend bis ich denke, jetzt muss mal was gesagt werden. Ich habe den jahrgangsübergreifenden Unterricht damals hier initiiert.

Barbara Bliese, 31 Jahre, seit 3 Jahren an der Schule, offen für Neues

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich bin seit 3 Jahren an der Schule.

Das Konzept des jahrgangsübergreifenden Unterrichts unterstütze ich weil ich sicher bin, dass das am besten für die Kinder ist. Ich bin sehr offen für alle Neuerungen.

Da erlebe ich meine Schüler in den Lerngruppen als deutlich selbstständiger und verantwortungsbewusster was die eigene Arbeit angeht, als im traditionellen Unterricht. Ich erlebe sie engagiert, keinesfalls leidend unter diesem Wechsel. Der Wechsel tut den Schülern, soweit ich sie sehe gut. Und darauf kommt es doch in erster Linie an. Wenn wir diese Form des Unterricht ausweiten, wäre das ein Gewinn für die Schüler und die Lernkultur an der Schule insgesamt.

Es ist auch mehr Leben in der Klasse, dadurch, dass die Türen offen stehen und die Schüler häufiger mal den Raum wechseln können. Für einige Kinder ist ein geschlossener Raum mit gleichbleibender Gruppenzusammensetzung zu starr und bedrohlich. Ich sehe richtig, wie mehr Offenheit und Beweglichkeit den Kindern gut tut.

Ich glaube, für die Schüler ist diese Form der Flexibilität und Freiheit die bessere Form des Lebens und Lernens in der Schule. Natürlich entstehen für uns Lehrer dadurch am Anfang viele Neuerungen und Unsicherheiten. Dennoch glaube ich, dass meine Arbeit mit den Kindern auf lange Sicht lebendiger, zielgerichteter, anregender und insgesamt befriedigender wird. Dafür nehme ich kleine Unannehmlichkeiten gerne in Kauf.

ZWEI LAGER: EINFÜHRUNG VON PROFILKLASSEN?

Ausgangslage

Sie leiten eine Gesamtschule.

Die pädagogische Jahreskonferenz steht ins Haus. In der kommenden Sitzung soll über die Einführung von Profilklassen in den Jahrgängen acht und zehn entschieden werden. In Profilklassen wird klassenübergreifend an einem Projekt gearbeitet. Die Schülerinnen und Schüler werden somit bei der Gestaltung eigener Lernziele ernst genommen. Es existieren bereits Profilklassen zu Themen wie Modedesign, Kfz-Reparatur, Italienischem Kochen und anderen.

Das Kollegium ist in der Frage der Profilklassen in zwei Fraktionen gespalten. Die Kritiker befürchten, dass diese Maßnahme negative Auswirkungen auf den Unterricht und die Organisation der Schule haben würde. Etwa die Hälfte der Lehrerschaft hat diese neue Unterrichtsform bereits seit ca. 2½ Jahren ausprobiert, und will diese auch in Zukunft beibehalten. Sie selbst haben sich in den vergangenen Jahren, gemeinsam mit anderen Engagierten, für Profilklassen eingesetzt und möchten das Programm an der Schule weiter vorantreiben.

Als Sie auf der letzten Lehrerkonferenz ein inoffizielles „Stimmungsbild“ erhoben haben, haben sich die Kollegen 60% zu 40% für die Einführung ausgesprochen. Das hat eigentlich alle etwas erschreckt, weil dadurch keine eindeutigen Mehrheitsverhältnisse vorliegen. Es kam der Vorschlag, bei der Vorbereitung der Jahreskonferenz auch die „Bedenkenträger“ mit einzubinden, damit es nicht zu einem Chaos kommt, wenn auf der Konferenz alle auf einmal streiten.

Die Jahreskonferenz wird von einem sogenannten „Strukturausschuss“ organisiert und durchgeführt, dem mit Ihnen zwei Mitglieder der Schulleitung angehören. Darin arbeiten vor allem Leute mit, die nicht nur den Schulentwicklungsprozess organisieren, sondern auch inhaltliche Punkte vorantreiben möchten.

Ihre Aufgabe ist es, diese vorbereitende Sitzung des Strukturausschusses zu moderieren.

Anwesende

Bedenkenträger:

Martha Malchow, 41 Jahre, Kunstlehrerin, "das Fach Kunst leidet unter den Änderungen"

Peter Keller, 59 Jahre, Mathematik & Chemie, "Das Ansehen der Schule leidet"

Gerhard Frei, 53 Jahre, "Veränderungen nicht auf Kosten unserer Gesundheit"

Befürworter:

Susanne Steininger, 47 Jahre, "den Schülern helfen Profilklassen"

Karl Harms, 55 Jahre, "moderne Arbeitsformen für eine veränderte Gesellschaft"

Unentschlossen:

Diethelm Petersen, 49 Jahre, "Mehr Zeit für die Umsetzung, sehe aber auch die Vorteile"

Martha Malchow, 41 Jahre, Kunstlehrerin: „Das Fach Kunst leidet unter den Änderungen“

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Der Fachunterricht Kunst liegt mir sehr am Herzen.

Ich habe es gern, einzelne Klassen vier Jahre lang zu betreuen. Der Zusammenhalt und die künstlerische Weiterentwicklung der Schüler wird dadurch gefördert. Ich glaube, dass es mir gelingt, eine gute Arbeitsmotivation in der Klasse herzustellen. Aber das braucht seine Zeit.

Meine Wahrnehmung ist, dass mit Einführung der Profilklassen meine Kunstklassen zer schlagen werden. Ich glaube, dass ich mir einen sehr guten Ruf als Kunstlehrerin an dieser Schule erarbeitet habe und ich möchte nicht, dass diese Anstrengungen durch Umstrukturierungen zerstört werden.

Die Ziele des Faches Kunst leiden unter dem Konzept. Es führt zu Motivationsverlusten bei den Schülern, weil sie zu immer neuen Lehrern kommen. Ich habe *grundsätzliche* Bedenken, ob es richtig ist, Schüler Ende des 8. Schuljahres in neue Zusammenhänge zu organisieren. Die über viele Jahre aufgebaute Beziehungen sind (besonders im Fach Kunst) von großer Bedeutung.

Ich hab mit meinen Kunstschülern gesprochen, jedes Mal frage ich sie: "Wie fühlt ihr euch?" Sie leiden unter dem Wechsel. Sie sehnen sich zurück nach ihrer alten Kunstgruppe. Aus diesen Gesprächen weiß ich auch, dass sich die Schüler mit ihren Bedenken von Seiten der Schule nicht ernstgenommen fühlen.

Ich vertrete engagiert meine Position, ohne dabei übertrieben zu agieren. Mir ist es wichtig, dass ich mit meinen Bedenken gegen die Umsetzung ernst genommen werde und Gelegenheit bekomme, sie zu äußern. Wenn sich Lösungsansätze anbahnen, steuere ich gerne kreative Gedanken bei.

Peter Keller, 59 Jahre, Mathematik & Chemie: „Das Ansehen der Schule leidet“

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich bin schon lange an dieser Schule, gehöre sozusagen zum Gründungskollegium. Ich habe damals diese Schule mit aufgebaut.

Ich habe schon viel Gutes und weniger Gutes an dieser Schule mitgemacht, aber eine Sache macht mir wirklich Sorgen: Die tendenziell sinkenden Anmeldezahlen.

Meiner Ansicht nach, hängen die mit den Profilklassen (bzw. deren Wahrnehmung in der Schulöffentlichkeit) zusammen. Ich weiß auch aus Elterngesprächen, dass die Eltern das Konzept gar nicht richtig verstehen. Sie verstehen lediglich, dass wir die Klassen anders organisieren. Die dahinterstehenden Ansätze kommen nicht an oder werden nicht kommuniziert. Insofern sind die Profilklassen auch rufschädigend.

Die Öffentlichkeit nimmt nur wahr, dass es Klassen gibt, die eine Werkstatt oder ein Bistro betreiben. "Was kann man schon lernen, wenn man jeden Tag für andere das Essen macht? Die Ansprüche einer Schule in deren Mittelpunkt steht, jeden Tag Essen zu kochen, können ja nicht besonders hoch sein."

Es macht mir Schmerzen, dass jetzt die Anmeldezahlen sinken. Die volle 6-Zügigkeit wird auch schon nicht mehr erreicht.

Das alte System hat sich voll bewährt, es gibt keinen Grund es zu ändern, weil wir 20 Jahre damit gearbeitet haben und gute Erfolge damit hatten. Wir hatten damals argumentiert, dass die Klassen zusammen bleiben sollen. Wenn wir jetzt das Gegenteil verwirklichen, werden ja unseren alten Argumenten untreu! Die Schule ist immer gut gewesen, hatte einen guten Ruf. Ich sehe keinen Grund, mich auf diese Experimente einzulassen.

Auch räumlich und stundenplantechnisch führt das zu großen Umstrukturierungen. Ein Projekttag pro Woche mit der Klasse ist stundenplantechnisch nicht realisierbar.

Mir ist der Ruf der Schule wichtig. Wenn wir nach Lösungen suchen, wie der Ruf gefördert werden kann, bin ich gerne bereit, Ideen beizusteuern. Dazu muss aber eine wertschätzende Grundatmosphäre hergestellt werden.

Gerhard Frei, 53 Jahre: "Veränderungen nicht auf Kosten unserer Gesundheit"

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ihr arbeitet alle bis zur Erschöpfung, ich nicht!

Das mag ja ein interessantes Konzept sein. Wir müssen auch daran denken, dass wir alle über 50 sind. Wir machen hier so viel an Reformen. Ich bin gerne bereit, mich für die Schüler und die Schule einzusetzen. Aber nur durch Selbstaussbeutung können wir das auf Dauer nicht leisten.

Viele Kollegen haben schon resigniert und nicken eure Vorschläge nur noch träge ab. Ich versuche wenigstens noch, euch klar aufzuzeigen, wo die Mißstände sind. Wenn ich mich für die anderen einsetze, finde ich es ein Unding, wenn ich dafür noch die Prügel beziehe!

Aber das ist ja nicht nur an dieser Schule so. Das ist insgesamt typisch für die Schulbehörde: Sie denken sich am laufenden Band Konzepte aus und wir sollen sie umsetzen, ohne dafür an anderer Stelle Entlastung oder wenigstens ernstgemeinte Unterstützung zu bekommen. Diese Halbherzigkeit geht mir auf die Nerven.

Mir ist es wichtig, Missstände deutlich zu machen, bevor ich mich auf etwas neues einlassen kann. Wenn mich die Moderatoren in annehmbarer Form zu konstruktivem Verhalten auffordern, gehe ich darauf ein.

Diethelm Petersen, 49 Jahre: „Mehr Zeit für die Umsetzung; sehe aber auch die Vorteile“

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich weiß gar nicht, was die ganze Aufregung soll. Die Fraktionen manövrieren sich hier in Extrempositionen von denen keiner etwas hat. Ich sehe das Ganze pragmatischer.

An sich ist der Unterricht in Profilklassen gut. Aber ist auch Zeit genug, dass sich die Schüler an den Unterricht gewöhnen können? Ich bin mir da nicht sicher. Über die Einführung von Profilklassen sollte erst entschieden werden, wenn es ein Konzept gibt, mit dem die Schüler an diese Form der Projektarbeit und freiere Arbeitsmethoden herangeführt werden. Wir sollten da was ausarbeiten für die Jahrgangsstufen 7 und 8.

Man sollte auf keine Fall jetzt schon beschließen, Profilklassen zum Bestandteil des Schulprogramms zu machen. Statt dessen sollte der Versuch verlängert werden.

Ich sage immer: Lasst uns noch mal drei Jahre dranhängen. Der Beschluss zur Fortführung sollte nicht als Richtungsentscheid verstanden werden im Sinne des Schulprogramms. Lieber erst einmal abwarten und die Maßnahme als Ganzes gründlich evaluieren.

Es gab zwar bereits schulinterne Evaluation, mir ist es aber auch wichtig, die wissenschaftliche Evaluation abwarten. Bringt es den Schülern wirklich die erhofften Vorteile? Steigen ihre Arbeitsmarktchancen? Welche Schlüsselkompetenzen erwerben die Schüler eigentlich wirklich? usw.

Ich bin innerlich unentschieden und möchte mir die Argumente von beiden Seiten in Ruhe anhören können.

Susanne Steininger, 47 Jahre: „Den Schülern helfen Profilklassen“

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich bin für die Einführung von Profilklassen.

Mir liegt die Erneuerung der Schule am Herzen. Ich habe auch schon früher in Arbeitsgruppen zu Innovationen und Umgestaltungen der Schule gerne mitgearbeitet.

Bei diesem Projekt war ich ebenfalls von Anfang an dabei und habe es mit entwickelt.

Meine Ideen und Träume, Schule als sinnstiftenden Erfahrungsraum, nicht als Paukraum, sondern lebendigen Ort der Reifung von Jugendlichen zu betrachten, kann ich in Profilklassen endlich umsetzen.

Jetzt weiß ich wieder, warum ich Lehrerin geworden bin! Als Moderatorin von Lernprozessen kann ich den Kindern Eigenständigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Selbstbewusstsein vermitteln. Ich sehe endlich ein Fenster in diese Welt des lebendigen Lernens.

Deshalb habe mich auch im Bereich Medien fortgebildet. In meiner Freizeit. Ich führe jetzt so eine Medienklasse. Da erlebe ich meine Schüler in den Profilbereichen als deutlich selbstständiger und verantwortungsbewusster als vorher, was die eigene Arbeit angeht, als im traditionellen Unterricht. Ich erlebe sie engagiert, keinesfalls leidend unter diesem Wechsel. Der Wechsel tut den Schülern, soweit ich sie sehe, gut. Und darauf kommt es doch in erster Linie an. Wenn wir diese Form des Unterricht ausweiten, wäre das ein Gewinn für die Schüler und die Lernkultur an der Schule insgesamt.

Es müssen ja nicht alle gleich begeistert sein, aber ich würde mich doch sehr freuen, wenn mir die Möglichkeit gegeben wird, diese modernen und anregenden Lernform weiterhin durchzuführen. Wer die motivierten ausbremst, nur weil er keine Lust hat, abweichend vom Lehrplan etwas anzubieten, das ihm selbst am Herzen liegt, sollte sich überlegen, welche Chancen er den anderen damit verbaut.

Karl Harms, 55 Jahre: „Moderne Arbeitsformen für eine veränderte Gesellschaft“

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Gesellschaftliche Veränderungen bedürfen neuer Arbeitsformen, nicht 45-Minuten-Lern-Takte. Wir als Schule müssen uns auf die veränderten Anforderungen der Lern- und Arbeitswelt einstellen. Das bedeutet auch, mit den Schülern aufgaben- und produktorientiert zu arbeiten. Dazu müssen die Schüler neue Arbeitsformen wie Gruppenarbeit, den Umgang mit modernen Medien, die Präsentation von erarbeitetem Wissen in angemessener Form vermittelt bekommen. Das erfordert die Zeit.

Selbstgestaltetes Arbeiten und die Möglichkeit, die eigenen Sozialkompetenzen in einer anregenden Lernatmosphäre auszuprobieren und zu erweitern, helfen den Schülern, sich auf diese veränderten gesellschaftlichen Bedingungen einzustellen.

Profilklassen sind ein Instrument, mit dem wir diesen Anforderungen gerecht werden können. Ich sehe keine relevante Alternative. Wer mit der Argumentation kommt "das geht doch alles zu Lasten unserer Gesundheit" argumentiert unlogisch. Veränderungen sind eben manchmal anstrengend. Im Umkehrschluss hieße das ja, Veränderungen wären per se nicht durchführbar, weil es immer jemanden gibt, der sich überlastet fühlt. Ein Kopf in den Sand stecken und "weiter so" kommt für mich nicht in Frage. Wenn man hinter einer Sache steht, muss man auch dabeibleiben. Ich jedenfalls habe keine Probleme mit dieser Maßnahme.

LEITUNG ODER AUTONOMES TEAM ?

Ausgangslage

Sie leiten eine Schule für Körperbehinderte.

Die Therapieabteilung der Schule setzt sich aus Krankengymnasten und Beschäftigungstherapeuten zusammen. Zur Zeit gibt es eine leitende Beschäftigungstherapeutin, aber keine leitende Krankengymnastin.

Als Sie die Leitung der Schule übernommen haben, schien eine Leitung für die Krankengymnasten nicht notwendig zu sein. Heute mehren sich die Zeichen, dass eine leitende Krankengymnastin bei dem größer gewordenen Team eine wichtige Funktion ist. Ein Teil der Krankengymnasten wehrt sich gegen dieses Vorhaben und kann nicht verstehen, warum Sie, die Schulleitung, die Stelle einführen will.

Die leitende Beschäftigungstherapeutin, Claudia, füllt ihre Rolle aus Ihrer Sicht nur unzureichend aus. Zwar sind ihre Arbeitsplatzbeschreibung irgendwo schriftlich dargestellt. Allerdings sind Sie und die Beschäftigungstherapeuten mit den Leistungen von Claudia nicht zufrieden. Claudia trägt auch wenig dazu bei, dieses Bild zu ändern. Sie macht eher Dienst nach Vorschrift und nimmt weder an außerdienstlichen Veranstaltungen der Schule noch an Fortbildungen teil.

Ihre Befürchtungen, diese Probleme würden sich möglicherweise wiederholen können, wenn eine leitende Krankengymnastin eingesetzt würde, machen eine sorgfältigen Personalauswahl und eine genaue Arbeitsplatzbeschreibung nötig.

Die Krankengymnasten hatten bisher zwar keine Leitung, wohl aber einen Ansprechpartner für die Schulleitung. Das klappte bisher auch gut. In letzter Zeit gab es allerdings Meinungsverschiedenheiten, als neue, jüngere Krankengymnasten hinzukamen. Aus Gesprächen mit erfahrenen Krankengymnastinnen wissen Sie, dass sich zumindest die älteren Krankengymnastinnen eine Leitung wünschen.

In einem Gespräch soll nun geklärt werden, ob sich die Krankengymnastinnen eine Leitung vorstellen können und wen sie sich in dieser Position wünschen. Da diese Leitung eng mit der leitenden Beschäftigungstherapeutin zusammenarbeiten wird, ist zu überlegen, ob sie zu diesem Gespräch eingeladen werden soll.

Anwesende:

Johanna Callsen, 35 Jahre, Krankengymnastin, "unspektakulär und kontinuierlich arbeiten"

Heinz Werner, 41 Jahre, Krankengymnast, bisher Ansprechpartner für die Schulleitung

Eva Ratsmann, 51 Jahre, Krankengymnastin, "alle müssen mehr Verantwortung übernehmen"

Agnes Müller, 49 Jahre, Krankengymnastin, "Leitung tut not"

Ilka Steinhausen, 37 Jahre, Krankengymnastin, "locker bleiben"

Claudia Mattes, 50 Jahre, Leiterin der Bewegungstherapeuten, "arbeite gern mit jungen Menschen zusammen"

Johanna Callsen, 35 Jahre, Krankengymnastin

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich bin seit ein paar Jahren in der Schule und mir gefällt die Arbeit gut.

Für mich ist es ganz klar, dass ich auch an meine "dienstfreien Tagen" in die Schule komme, z.B. um in die Steuerungsgruppe für das Schulprogramm mitzuarbeiten.

Insgesamt ist es mir wichtig, meine Arbeit gut zu machen. Ich engagiere mich für die Schule und die Kinder hier. Die Arbeit der anderen hier sehe ich in Teilen auch kritisch. Besonders einige der jüngeren Krankengymnasten sehen die Arbeit und ihre damit verbundene Verantwortung etwas zu unverbindlich. Mich stört das nicht im direkten Tagesgeschäft, aber ich nehme wahr, wie die Stimmung im Team darunter leidet. Besonders Eva und Agnes leiden unter der, wie sie sagen, "laschen Arbeitshaltung" der anderen.

Ich selbst würde das nicht offen sagen. Am liebsten rede ich mit meinen Kolleginnen und Kollegen unter vier Augen. Ich versuche, die Beiträge der anderen sachlich zu würdigen, ohne dabei harmoniesüchtig zu sein.

Mit Claudia komme ich ganz gut zurecht. Ich kann gut mit ihr reden und kann sie so lassen, wie sie ist.

Ich verfolge das Gespräch intensiv und den anderen zugewandt. Wenn ich etwas nicht verstehe, frage ich nach. Ich kann mir vorstellen, die Leitungsrolle bei den Krankengymnasten zu übernehmen, wenn alle damit einverstanden sind. Ich würde das aber nicht selbst zum Thema machen, sondern warten, bis ich von der Gruppe gefragt werde.

Heinz Werner, 41 Jahre, Krankengymnast

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich bin seit sieben Jahren an der Schule.

Eine Zeit lang war ich in der Therapieabteilung der einzige Mann, sozusagen der "Hahn im Korb". Weil es keine Leitung unter den Krankengymnasten gab, habe ich mich als Ansprechpartner für die Schulleitung zur Verfügung gestellt. Das hat gut und problemlos funktioniert. Ich glaube allerdings, dass einige etwas dagegen haben könnten, wenn ich die Leitungsrolle übernehmen würde. Ich bin mir nicht sicher, aber vielleicht hat das etwas damit zu tun, dass ich lange Zeit der einzige Mann war.

Eine Leitung würde der Abteilung gut tun. In der letzten Zeit hat es einige Meinungsverschiedenheiten über den Einsatz und die Arbeitsleistung der verschiedenen Kolleginnen und Kollegen gegeben. Das sind doch typische Leitungsthemen.

Ich möchte nicht, dass wir mit einer neuen Leitung eine ähnliche Situation wie die Beschäftigungstherapeuten bekommen. Dort ist überhaupt nicht klar, welche Aufgaben Claudia, die Leiterin, eigentlich hat. Das führt zu Unklarheiten und Konflikten. Mir ist es wichtig, dass die Aufgaben unserer neuen Leitung sauber und klar formuliert werden, damit es in Zukunft keine Missverständnisse gibt. Ich will jemanden, der auch schwierige Probleme beherzt anpackt und die Abteilung im Griff hat. In letzter Zeit ist hier zu viel zu lasch gehandhabt worden. (und wenn ich gefragt werde, kann ich mir auch vorstellen, die Leitung zu übernehmen.)

Allerdings kann ich mir persönlich überhaupt nicht vorstellen, mit Claudia zusammenzuarbeiten. Sie ist zwar offiziell Leiterin der Beschäftigungstherapeuten, aber was leitet sie denn schon? Niemand hat sie je nach 15.00 Uhr in der Schule gesehen. Und auch wenn sie da ist, macht sie Dienst nach Vorschrift. Ich weiß zwar, dass sie ihren kranken Mann pflegen muss, aber das ist eben keine gute Voraussetzung für eine Leitungsfunktion. Ich glaube eher, sie flüchtet in die Pflege ihres Mannes, weil sie mit ihrer Rolle hier überfordert ist. Nein, ich sehe zuviel Konfliktpotential zwischen uns.

Eva Ratsmann, 55 Jahre, Krankengymnastin

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich bin seit langem Krankengymnastin, seit ein paar Jahren an dieser Schule.

Mir ist eine differenzierte Betrachtung wichtig: welche unterschiedlichen Behandlungsmethoden gibt es und welche davon ist für welches Kind angezeigt? Für diese Fragen braucht man ein gutes Auge. Und der Wissensstand ändert sich auch im Laufe der Zeit. Durch Fortbildungen und Hospitationen versuche ich, auf dem neuesten Stand zu bleiben.

Mir geht es primär um die Qualität der Arbeit. Die Kinder brauchen von uns gute Physiotherapie und Regelmäßigkeit der Behandlung. Das ist auch wichtig für unseren Ruf! Zum einen innerhalb der Schule: welchen Stellenwert nimmt die Therapieabteilung innerhalb der Schule ein. Aber auch in Bezug auf die Außenwirkung: eine Körperbehindertenschule braucht eine gute Therapieabteilung. Deswegen habe ich zum Beispiel eine Rollstuhlhockeymannschaft gegründet. Wir sind zu einem Turnier nach Berlin gefahren. Dabei hat unsere Schule einen guten Eindruck auch über die Landesgrenzen hinweg abgegeben.

Mein Anspruch gegenüber anderen ist, dass sich alle ihrer Verantwortung bewusst sind. Bei einigen, z.B. Ilka, wünsche ich mir mehr Einsatz.

Ich wünsche mir, dass diese Abteilung weiterhin gute Arbeit leistet. Ich glaube, dass dies bei dieser Zusammensetzung von Kollegen nur mit einer Leitung zu bewältigen ist. Allerdings fühle ich mich selbst zu alt, um diese Aufgabe zu übernehmen.

Agnes Müller, 49 Jahre, Krankengymnastin

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich bin schon sehr lange an der Schule. Habe die Entwicklung der Schule miterlebt.

Irgendetwas stört mich in unsrer Abteilung. Ich weiß aber nicht so genau, was. Auf unseren Besprechungen wird so viel geredet und nichts kommt heraus. In der Zeit hätten wir ganz andere Arbeiten erledigen können. Ich verstehe nicht, wieso wir hier soviel reden.

Ich wünsche mir die Zusammenarbeit hier harmonischer, besonders, weil ich auch privat sehr belastet bin. Vielleicht ist das auch der Grund für mein ungutes Gefühl, aber vielleicht ist da auch noch etwas anderes.

Ich verstehe mich gut mit der Schulleitung und bin schon lange mit ihr vertraut. Wenn ich ein Anliegen habe gehe ich zu ihr. Und sie spricht mich auch direkt an, wenn sie etwas über unsere Zusammenarbeit wissen möchte.

In letzter Zeit frage ich mich, ob nicht auch die Schulleitung etwas mit unseren Problemen zu tun hat. Es ist niemand da, der in unserer Abteilung die Fäden zusammenhält. Ich wünsche mir das mehr Impulse von der Schulleitung. Sie weiß das ja nicht erst seit gestern.

Ich selbst kann und möchte keine leitenden Aufgaben übernehmen. Ich habe das Thema nur deshalb angesprochen, weil mir die Schule wichtig ist und ich sehe, das wir etwas ändern müssen. Unsere Gespräche haben mir gezeigt, dass die Effizienz unserer Arbeit nicht gewährleistet ist. Das Notwendige für die Kinder kommt nicht heraus.

Heinz macht als Ansprechpartner für die Schulleitung zwar eine gute Figur, aber ich kann ihn mir nicht als Leiter vorstellen. Ich glaube, dann würden seine Macho-Allüren zu sehr in den Vordergrund rücken. Er stellt sich manchmal in den Mittelpunkt und ist wenig integrierend, harmonisierend. Heinz als Leiter würde mir die Arbeit eher erschweren, als erleichtern.

Vielleicht kann Johanna ja die Leitung übernehmen. Das kann ich mir gut vorstellen. Sie wirkt ja auf den ersten Blick unscheinbar. Was ich von ihr im Strukturausschuss erlebt habe, hat mich überzeugt, dass sie sich aufgeweckt, verantwortungsbewusst und kontinuierlich für die Schule einsetzt.

Ilka Steinhausen, 37Jahre, Krankengymnastin

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich gehe in fünf Wochen nach Indien, mal was anderes kennen lernen.

Ich arbeite gerne hier, auch wenn es hier etwas unverkrampfter zugehen könnte. Mir macht die Arbeit Spaß. Das Schönste für mich ist das Lächeln in den Augen der Kinder, wenn ihnen die Behandlung weitergeholfen hat oder sie Spaß hatten. Ich möchte alle Sinne ansprechen und den Kindern ein positives Lebensgefühl vermitteln.

Manchmal probiere ich neue Anwendungen aus, um zu sehen, wie sich das auf die Behandlung der Kinder auswirkt. Und wenn ich mal keine Lust habe, dann gehe ich auch mal eher. Ich versuche mir die Arbeit so einzurichten, dass sie auch mir Spaß macht.

Und mir ist es wichtig, frei und unabhängig zu arbeiten. Warum sollte ich mich in meiner Arbeit kontrollieren lassen? Warum dieses Misstrauen. Wir erledigen hier alle unseren Job. Und ich finde, wir machen das ziemlich gut. Ich jedenfalls brauche niemanden, der mir bei der Arbeit auf die Finger schaut.

Wenn mal eine Arbeitsgemeinschaft nicht zustande kommt, weil ich die Termin vergessen habe, ist das doch kein Beinbruch. Hauptsache, die Kernarbeit mit den Kindern leidet nicht. Ansonsten kriegen wir unsere Problemchen auch ohne Leitung geregelt.

Wenn es nach mir ginge, brauchen wir keine Leitung. Wenn Eva oder Agnes die Stelle übernehmen, wird das doch nichts! Die meinen, alles müsste so laufen, wie sie es wollen. Dabei sehen sie die Sache zu einseitig. "Seid mal locker! Die Sachen nicht so eng sehen!", möchte ich Ihnen zurufen. Hauptsache ist, in diesem Gespräch kommen keinen Anschuldigungen gegen mich oder die anderen, wir hätten unsere Arbeit nicht richtig getan. Ich habe ein 3/4-Stelle und ich finde, dafür setzte ich mich genügend ein.

Claudia Mattes, 50 Jahre, Leiterin der Bewegungstherapeuten

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Eigentlich hat dieses Gespräch ja gar nichts mit mir oder meiner Abteilung zu tun.

Mir ist wichtig, dass eine eventuelle Leitung der Krankengymnasten für mich eine Unterstützung darstellt. Ich habe keine Lust auf jemanden, der mir erzählt, wie ich meine Arbeit zu tun habe.

Ich kann gut mit jungen Menschen zusammenarbeiten. Ich habe noch nicht viel von den Neuen aus der anderen Abteilung mitbekommen, aber sie wirken nett und das ist mir wichtig. Mit den älteren komme ich nicht so gut klar, von denen fühle ich mich kontrolliert und bewertet.

Ich weiß, dass nicht alle mit meinem Leitungsstil zufrieden sind. Ich mache meine Arbeit aber immer gut und verantwortungsvoll. Und ab 15.00 Uhr muss ich eben nach Hause, um meinen kranken Mann zu pflegen. Dann kann ich nun einmal nicht bei schulischen Veranstaltungen anwesend sein. Das sind private Gründe und die sollten die anderen auch akzeptieren. Auf keinen Fall lasse ich mich darauf ein, dass mein Leitungsstil hier zur Sprache kommt!

EXTERNE MODERATION MIT EIGENER MEINUNG: TEAMARBEIT AN DER SCHULE?

Ausgangslage

Sie betreuen eine Gewerbeschule für Gas- und Wasserinstallateure.

Das Kollegium hatte vor 1½ Jahren beschlossen, eine Pädagogische Jahreskonferenz zum Thema "Teamentwicklung" durchzuführen. Es handelt sich um die erste Jahreskonferenz des Kollegiums überhaupt.

Der innovative Schulleiter hat im vergangenen Jahr für eine große Zahl neu hinzugekommener Lehrkräfte fachliche Weiterbildungen organisiert. Es war ihm dabei gelungen, diese Weiterbildung durch zusätzliche Stundenzuweisungen gut abzusichern.

Diese fachliche Weiterbildung ist im Großen und Ganzen abgeschlossen. Nun hat der Schulleiter eine Vorbereitungsgruppe gebildet und sie beauftragt, die vor 1½ Jahren beschlossene Konferenz vorzubereiten.

Sie haben sich bereit erklärt, als externer Moderator die Arbeit der Vorbereitungsgruppe zu moderieren. Die Vorbereitungsgruppe besteht aus fünf Lehrkräften und dem neuen Abteilungsleiter, *Herrn Meister*.

Sie hat bereits einmal getagt. In dieser ersten Sitzung ist es Ihnen gelungen, die Gruppe davon abzubringen, das Thema so einfach auf die Tagesordnung zu setzen. Sie meinen nämlich, dass es zum jetzigen Zeitpunkt des Entwicklungsstandes des Kollegiums "verschleudert" wäre. Schließlich geht es nicht um eine akademische Veranstaltung, sondern darum, qualitativ hochwertige Teamarbeit vorzubereiten und an der Schule in die Tat umzusetzen. Der Austausch von Unterrichtsmaterial oder organisatorische Absprachen machen noch keine Teamarbeit.

Es ist abzusehen, dass die meisten Kollegiumsmitglieder wenig Interesse an dem Thema haben werden und dass es darum latente Widerstände geben wird, wenn dieses Thema als einziges angeboten würde. Ein Kollege der Vorbereitungsgruppe, *Herr Hanse*, besitzt bereits Erfahrungen mit Teamarbeit. Er ist von einer anderen Schule gekommen, in der Teamarbeit schon seit langem üblich ist. Er berichtete den anderen darüber, dass echte Teamarbeit eine Menge zusätzlicher Arbeit und längere Anwesenheit in der Schule erfordert. Er machte auch deutlich, dass es nicht günstig wäre, die Jahreskonferenz vollständig auf dieses Thema abzustellen, weil die Mehrzahl der Lehrkräfte nicht genügend darauf vorbereitet sei.

Der Abteilungsleiter, *Herr Meister*, hielt sich in dieser Sitzung ausgesprochen bedeckt. Er wirkte abwartend und wenig engagiert. Sie hätten sich mehr Initiative von ihm gewünscht.

Zwei weitere Mitglieder der Gruppe, *Herr Ruge* und *Frau Sperber*, waren ebenfalls eher ruhig, abwartend und zurückhaltend.

Ein Kollege, *Herr Heinze*, wirkte auf Sie überaus pragmatisch. Er brachte zum Ausdruck, dass ihm alles recht wäre, da man ohnehin nicht vorhersehen könne, was passieren würde. Darum sei sein Motto, Loslegen - egal wie - und dann sehen, was geschieht und flexibel darauf reagieren.

Schließlich gab es noch einen jungen Kollegen, *Herrn Etzel*, der eher darauf hinwies, dass man alle Aspekte berücksichtigen und sorgfältig abwägen sollte, bevor man über die Planung der Jahreskonferenz entscheidet.

Sie beschlossen schließlich gemeinsam, dem Kollegium ein breites Spektrum an Arbeitsthemen anzubieten: Neben dem Thema Teamentwicklung sollten andere Themen wie z.B. "Stundenplanung zur größeren Zufriedenheit aller" oder fachliche Themen angeboten werden. Dazu wollten Sie vorher noch die interessierenden Themen im Kollegium erheben. Sie verabredeten am Schluss, dass der teamerfahrene Kollege, *Herr Hanse*, gemeinsam mit dem Abteilungsleiter ein Schreiben für das Kollegium vorbereiten sollte, in dem die veränderte Planung für die Jahreskonferenz vorgestellt und begründet wird. Außerdem wurde ein zweites Treffen festgelegt.

Einige Tage vor dieser zweiten Sitzung ist Ihnen berichtet worden, dass der Schulleiter, *Herr Korth*, auf keinen Fall wolle, dass mehrere Themen angeboten würden. Schließlich handele es sich um einen Konferenzbeschluss. Man dürfe das Kollegium nicht so einfach übergehen.

Bitte bereiten Sie diese zweite Sitzung vor. Sie können ggf. auch den Schulleiter hinzuziehen.

Anwesende

Sie selbst sind der Meinung, das Thema "Teamarbeit" sei zum gegenwärtigen Zeitpunkt in diesem Kollegium vergeudete Mühe.

- Herr **Kuno Meister**, Abteilungsleiter: Abwarten!
- Herr **Gerd Hanse**, der Teamerfahrene: Man sollte das Thema nicht verschleudern.
- Herr **Karl Etzel**, der Junge: Man sollte abwägen und alle Aspekte bedenken.
- Herr **Johann Heinze**, der Pragmatische: Einfach machen, mal sehen, was dabei rauskommt!
- Herr **Peter Ruge**, der Zurückhaltende: Ich schließe mich der Mehrheitsmeinung an.
- Frau **Marlis Sperber**, die zweite Zurückhaltende: Ich schließe mich der Mehrheitsmeinung an.
- [ggf. **Herr Jens Korth**, der zielstrebige Schulleiter: Man muss *ein* Ziel zur Zeit setzen und dieses Ziel konsequent und beharrlich verfolgen!]

Jens Korth, Schulleiter

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Die Leitung einer Schule ist keine pädagogische Aufgabe, sondern eher eine Führungsaufgabe. Schule muss sich ständig weiterentwickeln und zwar zügig! Wir haben nicht endlos Zeit für notwendige Veränderungen. Das ist besonders schwierig in Kollegien wie diesem, das durch eine gewisse Lethargie gekennzeichnet ist.

Aber gerade wenn man einen großen Dampfer steuert, muss man *ein* Ziel zur Zeit setzen und dieses Ziel konsequent und beharrlich verfolgen. Nur so bekommt man ihn in eine andere Richtung!

Dieses Ziel heißt jetzt "Teamarbeit". Die fachliche Grundlage haben wir im letzten Jahr auch bei den neuen Kollegen gelegt. Jetzt geht es um die Intensivierung der Kooperation. Pädagogische Innovationen können nur durch mehr Kooperation im Kollegium durchgesetzt werden. Wenn die Kollegen an Teamarbeit gewöhnt sind, ist eine gute Grundlage für die Entwicklung der Schule als Organisation gelegt.

Nun habe ich das Kollegium dazu gebracht, das Thema "Teamentwicklung" auf die Tagesordnung unserer ersten Pädagogischen Jahreskonferenz zu setzen und diese Vorbereitungsgruppe schmeißt wieder alles um. Wenn man nicht immer selbst dabei ist, ...! Aber ich gebe nicht auf. Die sollen das vereinbarte Thema bearbeiten und nichts anderes. Das ist ihr Auftrag. Wozu haben wir denn die externen Moderatoren?!

Es müssen ja nicht gleich alle Teams bilden. Es reicht ja, dass das Thema ins Gespräch kommt und einige Kollegen mit der Teamarbeit anfangen, so dass ein zunehmender Sog für die anderen entsteht. Zur Not reicht ein Team. Aber wir müssen mal anfangen und es muss deutlich werden, dass es alle angeht. Wenigstens der Anspruch muss deutlich werden.

Irgendwie ist das typisch für die Pädagogik: Erst mal diskutieren, ob das Ziel denn überhaupt das richtige ist. Bloß nicht handeln, sondern denken und diskutieren und denken und diskutieren, bis man herausfindet, dass alles doch nicht funktioniert. Ich möchte nicht, dass das so weiter geht - jedenfalls nicht mit mir!

Wozu sind denn Konferenzbeschlüsse da? Um sie umzusetzen! Also los! Ich erwarte von den Moderatoren, dass sie genau dann ihre Kompetenzen zeigen, wenn es sich um ein lethargisches Kollegium handelt. Bei einem innovationsfreundlichen Kollegium braucht man keine Moderatoren.

Kuno Meister, Abteilungsleiter

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich bin erst seit kurzer Zeit Abteilungsleiter. Als erstes muss ich nun diese Jahreskonferenz vorbereiten. Ich brauche eigentlich mehr Zeit, um mich einzuarbeiten. Führungsaufgaben waren bisher für mich kein Thema. Ich weiß eigentlich nicht genau, was von mir als Abteilungsleiter erwartet wird.

Es ist ganz gut, dass die Leitung der Konferenz von den Moderatoren übernommen wird. Das entlastet mich sehr. Außerdem ist da ja noch die Vorbereitungsgruppe. Die Kollegen sollen das Ganze eigenverantwortlich tragen. Da wäre es wahrscheinlich nur schädlich, wenn ich mich zu stark in den Vordergrund dränge. Es ist sicher besser, wenn ich mich zurückhalte und den Moderatoren die Leitung der Vorbereitungsgruppe überlasse.

Das ging ganz gut in der ersten Sitzung. Sie hatten ja recht, dass man das Thema "Teamarbeit" einem Kollegium nicht so schnell auf's Auge drücken darf, sondern etwas offener und langsamer angehen muss.

Aber Jens (Schulleiter) hat auch wieder recht, wenn er darauf besteht, dass ein Konferenzbeschluss umgesetzt wird, wie er gefasst wurde, und nicht eigenmächtig außer Kraft gesetzt wird. Schließlich ist es ein hoher Wert - die Sicherung der Autonomie der Konferenz als höchstes Organ der Schule!

Vielleicht sollten wir die Jahreskonferenz tatsächlich auf das Thema "Teamarbeit" ausrichten und dann sehen, was dabei herauskommt. Wie viele Konferenzbeschlüsse habe ich schon erlebt in der ganzen Zeit, in der ich an der Schule bin, die nie irgendwelche Folgen hatten. Über manche heißen Themen hat später niemand mehr gesprochen. Wie viele Themen stellen sich doch letztlich als Eintagsfliegen heraus!

Ich will damit nicht sagen, dass das auch für Teamarbeit gilt, aber am Ende wird doch nichts so heiß gegessen, wie es gekocht wird. Ich warte daher erst "mal ab, wie sich die Geschichte entwickelt. Wenn Jens das Thema so puscht, ist das schon o.k.. Schließlich trägt er ja auch die Verantwortung.

Gerd Hanse, der Teamerfahrene

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Dieses Kollegium ist ziemlich unerfahren im Bereich der Teamarbeit. Ich glaube, dass Korth nicht überblickt, was da auf die Kollegen zukommt. Er findet die Idee gut und will sie von jedem Zweifel ungetrübt umsetzen. Aber das wird ganz schön hart für die Kollegen. Da wird es Heulen und Zähneklappern geben, wenn klar ist, wie viel zusätzliche Arbeit man hat. Die Anwesenheit in der Schule wird zunehmen. Der individuelle Spielraum wird eingeschränkt, die Freiheitsgrade nehmen ab.

Ich weiß auch nicht genau, wie man es richtig macht, aber die Moderatoren haben sicher recht, wenn man so ein wichtiges Thema nicht über's Knie brechen darf, wenn man wirklich langfristig richtige Teamarbeit einführen will.

Jedenfalls hat das an meiner früheren Schule auch ziemlich lange gedauert und Widerstände noch und nöcher erzeugt. Dabei muss man auch den Kollegen Zeit lassen und darf sie nicht überfordern, sonst wird der Widerstand im Kollegium unüberwindlich. Und dieses Kollegium ist viel träger, viel eingefahrener in den alten Gleisen als wir es damals waren.

Wir sollten breiter da 'ran gehen und den Kollegen die Möglichkeit lassen, auch andere Themen zu wählen, die sie mehr interessieren. Diejenigen, die dann das Thema "Teamentwicklung" wählen, sind dann eine positive Auswahl, die durch eine gute, effektive Teamarbeit wirklich starke Zugkräfte für das ganze Kollegium sein können.

Wir sollten jetzt mein Papier bearbeiten und an das Kollegium verschicken, damit wir mit der Themenerhebung beginnen können.

Karl Etzel, der junge Kollege

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich bin erst seit kurzer Zeit Lehrer. Das erste, was mir auffiel, war, dass in der Schule manche Entscheidungen mehr aus dem Bauch heraus getroffen werden als aufgrund rationaler Entscheidungen. Schon im Referendariat war das so. Da wurde ein neues Fach eingeführt. Es gab aber kaum Lehrkräfte, die in der Lage waren, damit anzufangen.

Ich finde, man sollte neue Projekte erst einmal sorgfältig überlegen. Vor allem das Kollegium muss vorher ausführlich diskutieren, was da auf alle zukommt. Die Kollegen sollten beteiligt werden, damit sie ihre Ideen einbringen können und das Projekt selbstverantwortlich tragen können.

Ich war eigentlich vom Thema "Teamarbeit" überzeugt, aber die letzte Sitzung hat mich unsicher gemacht. Vielleicht sollte man doch noch mal genauer hinsehen, ob das richtig ist. Wenn nicht genügend Kollegen da sind, die überzeugt mitmachen, geht so 'was schief.

Ich möchte eigentlich noch mal genauer diskutieren, was Teamarbeit bringen soll, welche Belastungen mit der Teamarbeit verbunden sind, ob es Entlastungsstunden für die Koordination gibt usw. Hierüber können uns doch auch die Moderatoren mehr Informationen geben.

Johann Heinze, der Pragmatische

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Was soll das ganze Planen und Reden. Man sollte erst mal *machen*. Dann wird man sehen, was passiert. Es kommt sowieso anders als man denkt.

Die letzte Sitzung in der Vorbereitungsgruppe war ganz gut. Die Moderatoren haben ihre Position und ihre Bedenken klargemacht. Es ist sicher richtig, dass man so etwas wie Einführung von Teamarbeit nicht übers Knie brechen darf. Wir sollten das bedenken, aber letztlich kann man die Dinge nicht vorhersehen.

Ich finde, wir haben genug darüber nachgedacht und sollten das jetzt in die Tat umsetzen.

Gerd und Kuno haben voraussichtlich den Entwurf für das Schreiben an die Kollegen gemacht. Wir könnten ihn überarbeiten und uns dann an die Arbeit machen, die Durchführung der Jahreskonferenz zu planen.

Ob nun mit einem Thema "Teamentwicklung" oder mit mehreren, finde ich eigentlich unerheblich. Daran sollten wir nicht so lange herumdiskutieren.

Peter Ruge, der Zurückhaltende

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich weiß nicht so recht, wie eine Jahreskonferenz abläuft. Schließlich haben wir ja noch keine gemacht. Nun soll so 'was zum Thema "Teamarbeit" durchgeführt werden. Mir ist letztlich nicht klar, wie. Sollen wir die Kollegen darauf einschwören, alle Teams zu bilden? Und was heißt Team? Sind wir nicht schon Teams, die wir einen Jahrgang haben? Sollen wir noch mehr und intensiver zusammenarbeiten? Vielleicht auch noch zu zweit unterrichten? Aber woher kommen da die Stunden? Ich glaube, hier muss noch viel überlegt werden.

Die Moderatoren haben in der letzten Sitzung deutlich gemacht, dass es sich um ein sensibles Thema handelt, das sorgfältig bedacht werden will, wenn nicht zuviel Unruhe ins Kollegium kommen soll.

Darum haben wir verabredet, dass erst einmal eine Befragung des Kollegiums zu diesem Thema und zu weiteren stattfindet, damit die pädagogische Jahreskonferenz nicht nur an einem Thema hängt. Gisela und Kuno machen dazu fürs nächste Mal eine Vorlage.

Inzwischen habe ich gehört, dass der Schulleiter davon nichts wissen will. Wir sollen uns an die Vorgabe der Lehrerkonferenz halten und die haben eindeutig entschieden, dass dieses Thema bearbeitet werden soll. Eigentlich hat er recht. Wir können uns doch nicht einfach darüber hinwegsetzen. Andererseits ist der Beschluss schon 1 1/2 Jahre alt. Es kann sich sowieso keiner mehr daran erinnern.

Ich warte mal ab. Weil ich so wenig Ahnung habe, halte ich mich eher an die Mehrheitsmeinung.

Marlis Sperber, die Zurückhaltende

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich weiß nicht so recht, wie eine Jahreskonferenz abläuft. Schließlich haben wir ja noch keine gemacht. Nun soll so 'was zum Thema "Teamarbeit" durchgeführt werden. Mir ist letztlich nicht klar, wie. Sollen wir die Kollegen darauf einschwören, alle in Teams zu arbeiten? Und was heißt "Team" überhaupt? Sind wir nicht schon Teams, die wir einen Jahrgang haben? Sollen wir noch mehr und intensiver zusammenarbeiten? Vielleicht auch noch zu zweit unterrichten? Aber woher kommen die Stunden? Ich glaube, hier muss noch viel bedacht werden.

Die Moderatoren haben in der letzten Sitzung deutlich gemacht, dass es sich um ein sensibles Thema handelt, das sorgfältig überlegt werden will, wenn nicht zuviel Unruhe ins Kollegium kommen soll.

Darum haben wir verabredet, dass erst einmal eine Befragung des Kollegiums zu diesem Thema und zu weiteren stattfindet, damit die pädagogische Jahreskonferenz nicht nur an einem Thema hängt. Gisela und Kuno machen dazu fürs nächste Mal eine Vorlage.

Inzwischen habe ich gehört, dass der Schulleiter davon nichts wissen will. Wir sollen uns an die Vorgabe der Lehrerkonferenz halten und die haben eindeutig entschieden, dass dieses Thema bearbeitet werden soll. Eigentlich hat er recht. Wir können uns doch nicht einfach darüber hinwegsetzen. Andererseits ist der Beschluss schon 1 1/2 Jahre alt. Es kann sich sowieso keiner mehr daran erinnern.

Ich warte mal ab. Weil ich so wenig Ahnung habe, halte ich mich eher an die Mehrheitsmeinung.

Diskussionsvorlage von Gerd Hanse und Kuno Meister

16.10.1999 Kuno Meister, Gerd Hanse für die Vorbereitungsgruppe

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

wie Sie alle wissen, wird am 2.2.2000 unsere erste Pädagogische Jahreskonferenz stattfinden. Die Vorbereitungsgruppe hat beschlossen, alle Lehrkräfte vorher zu befragen, welche Themen bearbeitet werden sollen. Ein Thema war ja schon auf der Konferenz vom 12.4.1996 beschlossen worden: Einführung von Teamarbeit.

Wir wollen mit dieser Befragung prüfen, ob dieses Thema für Sie noch immer von so großer Bedeutung ist wie vor eineinhalb Jahren und feststellen, welche weiteren Themen wichtig sind. Wir stellen uns vor, dass auf der Pädagogischen Jahreskonferenz mehrere Themen in Kleingruppen bearbeitet werden können.

Bitte kreuzen Sie hier die Arbeitsthemen an, die Sie gern bearbeiten möchten, und nennen Sie ggf. weitere Themen, die Sie für wichtig halten.

- Einführung von Teamarbeit
- Neue Ausbildungs-/Prüfungsordnung für Gas- und Wasserinstallateure
- Ökologischer Häuserbau: Neue Anforderungen
-
-
-
-
-
-

Vielen Dank!

EIN REINER SACH-KONFLIKT: HORT AN DER SCHULE?

Ausgangslage

Sie leiten eine Grundschule mit etwa 25 Lehrerinnen und drei Lehrern. Das Einzugsgebiet ist ein großstädtisches Arbeiterviertel.

Sie haben etwa vor einer Woche eine Konferenzvorlage allen Lehrkräften ins Fach gelegt mit der Bitte, sich auf eine Entscheidung vorzubereiten.

Wir befinden uns auf der Lehrerkonferenz, bei der dieser Punkt dran ist.

Vorlage zu "Pädagogischer Mittagstisch/Hort an der Schule"

Die Schulbehörde hat alle Grundschulen aufgefordert, bei Bedarf bis zu einem Termin in drei Monaten einen *Hort an der Schule* oder *Pädagogischen Mittagstisch* zu beantragen. Es stehe in einem ersten Anlauf für etwa 50 Gruppen genügend Geld für Bauten, Ausstattung und Personal zur Verfügung.

Fragestellung:

- (1) Grundsätzlich: Wollen wir *überhaupt* einen Antrag auf Pädagogischen Mittagstisch oder Hort an der Schule stellen oder nicht?
- (2) Wenn ja: *Wie* gehen wir vor (z.B. Elternschaft einbeziehen, Bedarf erheben, Antrag begründen usw.)? Und: *Wer* tut was dafür?

Wichtige Informationen:

Pädagogischer Mittagstisch	Hort in der Schule
Zeit: vom Unterricht bis 14 o. 15 Uhr	6 Uhr - Unterricht -16, 17 o. 18 Uhr
Gruppengröße: 20 Schüler	Gruppengröße: 20 Schüler
1/2 Erzieherin, 10 Std. Hilfe für Essen 10 Stunden Hausaufgabenhilfe	2 Erziehungskräfte (überschneidend)
Essen: Mittagessen	Frühstück, Mittagessen
Kosten: 1.-- bis 4.-- pro Essen	Kosten wie Kindertagesheimplatz
Träger: Schulverein o.ä.	Träger: Schulverein o.ä.
Kriterien: Einzugsgebiet mit Hort- telisten; Räume; Zeitpunkt der tragstellung	Einzugsgebiet mit Hort-Wartelisten; War- Räume (können ggf. gebaut werden); An- Antragszeitpunkt
Ausstattung: DM 500.-- pro Kind (einmalig), lfd. Kosten: 300.--/Kind	DM 5,500.-- pro Kind (einmalig), lfd. Kosten: 1,044.-- pro Kind/Jahr
erstunden (z.B. für Vertretung)	Zusätzliche Zuweisung: 5% unserer Leh- bei <i>Unterrichtsausfall</i> verwendbar

Diese Vorlage hat schon zu einigen Gesprächen und Auseinandersetzungen zwischen den Lehrkräften geführt. Manche begrüßen diese Möglichkeiten, insbesondere den Hort an der Schule, andere sind dagegen und eine dritte Gruppe äußert noch keine Meinung.

Material für die Rolleneinweisung der Teilnehmer**Instruktion für "Schulleitungsgruppe"**

Sie haben gehört, dass das Angebot der Schulbehörde im Kollegium umstritten ist. Beim 'wandering around' ist Ihnen schon einiges zu Ohren gekommen:

Kritische Stimmen: Pädagogischer Mittagstisch: Das neue Sparprogramm der Behörde anstelle der vollen Halbtagschule! · Hort an der Schule: Konkurrenz zu den Kindertagesheimen! · Was soll uns denn noch alles aufgehalst werden? Demnächst werden noch Pflegestellen an den Grundschulen eingerichtet! · Wer soll das denn organisieren: Ausstattung, Personal- und Finanzetat. Die Schulleitung ist doch sowieso schon überlastet.

Positive Stimmen: Das ist genau das, was ich schon immer gesagt habe: Besonders die sozial schwächeren Schüler müssen außerhalb des Unterrichtes in der Schule betreut werden! · Das ewige Hin-und-Her zwischen Kindergarten, Schule und zurück könnte endlich für die kleinen Schüler entfallen. · Die Schule würde mehr zum Mittelpunkt im Stadtteil: ein Schritt auf die Stadtteilschule zu. · Auch der Pädagogische Mittagstisch wäre schon eine Verbesserung; gerade für die, die schon um 14 oder 15 Uhr zu Hause sein könnten. · Beides wäre eine gute Entlastung für berufstätige Mütter, wenn sie das Mittagessen nicht mehr machen müssten · Die Kinder würden besseres Essen bekommen.

Sie stehen nun unmittelbar vor dem entsprechenden Tagesordnungspunkt. Sie haben Ihre eigene Position zur Frage, ob Pädagogischer Mittagstisch, Hort an der Schule oder nicht, für sich etwa so geklärt: Sie sind bereit, Ihren Beitrag zur Antragstellung für den Hort an der Schule (ggf. auch für den Pädagogischen Mittagstisch) zu leisten. Allerdings möchten Sie so weitgehende Veränderungen vom Kollegium getragen sehen. Wenn die Bereitschaft im Kollegium nicht vorhanden ist, ist Ihnen auch der status quo recht.

Bereiten Sie sich mit Ihrer Schulleitungsgruppe auf die Handhabung eines möglicherweise schwierigen Interessen-Konfliktes in der Konferenz vor.

In zwanzig Minuten beginnt die Konferenz.

Instruktion für "zögernde Lehrkräfte"

Sie haben gehört, dass das Angebot der Schulbehörde im Kollegium umstritten ist. Im Lehrerzimmer haben Sie schon Kritisches und Positives dazu gehört.

Sie wissen noch nicht genau, wie Sie sich dazu stellen sollen. Sie haben die Vorlage genau gelesen, sich jedoch weiter nicht damit beschäftigt, sondern wollen erst einmal abwarten, was die Konferenz bringt. Hoffentlich gibt es keinen Streit. Sie würden ggf. darauf hin weisen, dass man solche Entscheidungen nicht übers Knie brechen darf. Es sollte sorgfältig überlegt werden, und dazu braucht es mehr als eine Konferenz.

Bereiten Sie sich bitte innerlich auf eine "zaudernde Rolle" vor. Verhalten Sie sich insgesamt eher unauffällig.

In zwanzig Minuten beginnt die Konferenz.

Instruktion für „Mitläufer“

Sie haben gehört, dass das Angebot der Schulbehörde im Kollegium umstritten ist. Im Lehrerzimmer haben Sie schon Kritisches und Positives dazu gehört.

Sie wissen noch nicht genau, wie Sie sich dazu stellen sollen. Sie haben die Vorlage gar nicht gelesen und wissen nicht ausreichend, worum es überhaupt geht. Sie wollen erst einmal abwarten, was die anderen sagen. Dann würden Sie sich der Mehrheit anschließen.

Bitte bereiten Sie sich innerlich auf die „Mitläufer-Rolle“ vor. Verhalten Sie sich insgesamt eher unauffällig.

In zwanzig Minuten beginnt die Konferenz.

Instruktion für „unentschiedene Lehrkräfte“

Sie haben gehört, dass das Angebot der Schulbehörde im Kollegium umstritten ist. Im Lehrerzimmer haben Sie schon Kritisches und Positives dazu gehört.

Sie können sich noch nicht so recht entscheiden. Sie haben die Vorlage genau gelesen. In Gesprächen mit anderen haben Sie gemerkt, dass Sie stark schwanken. Mal finden Sie das Angebot sehr begrüßenswert. Denn es wäre ja wirklich etwas Gutes für die Kinder. Dann wieder scheint es Ihnen problematisch. Gibt das nicht möglicherweise erhebliche zusätzliche Belastungen (Koordinationsbedarf, Vertretung usw.)?

Sie wollen jetzt gern hören, welche Argumente noch kommen. Vielleicht können Sie sich ja dann eindeutiger entscheiden.

Bereiten Sie sich innerlich bitte auf eine zunächst „unentschiedene Rolle“ vor. Lassen Sie sich dann aber durchaus von überzeugenden Argumenten leiten. Verhalten Sie sich insgesamt eher unauffällig.

In zwanzig Minuten beginnt die Konferenz.

Instruktion für „sympathiegeleitete Lehrkräfte“

Sie haben gehört, dass das Angebot der Schulbehörde im Kollegium umstritten ist. Im Lehrerzimmer haben Sie schon Kritisches und Positives dazu gehört.

Sie wissen noch nicht genau, wie Sie sich dazu stellen sollen. Sie haben die Vorlage genau gelesen und wollen erst einmal abwarten, was die Konferenz bringt. Für Sie ist es vor allem wichtig, wie sich die Gruppe im Kollegium entscheidet, die Ihnen am sympathischsten ist. Dieser Gruppe würden Sie sich auch inhaltlich anschließen.

Bereiten Sie sich bitte innerlich auf eine „sympathiewählende Rolle“ vor. Verhalten Sie sich insgesamt eher unauffällig.

In zwanzig Minuten beginnt die Konferenz.

Instruktion für „leitungsorientierte Lehrkräfte“

Sie haben gehört, dass das Angebot der Schulbehörde im Kollegium umstritten ist. Im Lehrerzimmer haben Sie schon Kritisches und Positives dazu gehört.

Sie wissen noch nicht genau, wie Sie sich dazu stellen sollen. Sie haben die Vorlage genau gelesen und wollen erst einmal abwarten, was die Konferenz bringt. Für Sie ist es vor allem wichtig, was die Schulleitung meint und will. Ihr würden Sie sich auch inhaltlich anschließen.

Bereiten Sie sich bitte innerlich auf eine "leitungsbezogene Rolle" vor. Verhalten Sie sich insgesamt eher unauffällig.

In zwanzig Minuten beginnt die Konferenz.

Instruktion für „Pro-Hort/Mittagstisch-Lehrkräfte“

Sie finden es begrüßenswert, wenn an der Schule ein Hort (oder wenigstens ein pädagogischer Mittagstisch) wäre. Sie haben schon seit langem daran gedacht, dass es gerade für Kinder aus sozial schwachen Familien günstig wäre, wenn sie an der Schule eine Betreuung hätten. Dann wären einige "von der Straße". Das ewige Hin- und-Her zwischen Kindergarten, Schule und zurück könnte endlich für die kleinen Schüler entfallen. Die Schule würde mehr zum Mittelpunkt im Stadtteil: ein Schritt auf die Stadtteilschule zu. Auch der Pädagogische Mittagstisch wäre schon eine Verbesserung; gerade für die, die schon um 14 oder 15 Uhr zu Hause sein könnten. Beides wäre eine gute Entlastung für berufstätige Mütter, wenn sie das Mittagessen nicht mehr machen müssten. Die Kinder würden besseres Essen bekommen. Außerdem gibt es einen erheblichen Zuwachs an Lehrerstunden (eine ganze Stelle für die Schule).

Sie haben allerdings gemerkt, dass das Angebot der Schulbehörde im Kollegium umstritten ist. Im Lehrerzimmer haben Sie schon sehr Kritisches dazu gehört.

Sie können zwar verstehen, dass einige Lehrkräfte befürchten, dass ein Hort zusätzliche Belastungen mit sich bringt. Aber bei genauer Betrachtung ist diese Befürchtung unbegründet: Personal und Ausstattung sind so bemessen, dass die Schule dabei nicht zurückstecken muss. Im Gegenteil, sie bekommt noch Lehrerstunden dazu. Natürlich bedeutet es eine Erhöhung des Verwaltungsaufwandes. Dazu könnte man doch die Lehrerstunden zum Teil auch einsetzen. Und schließlich wiegen die Vorteile des Hortes mögliche Nachteile auf.

Bereiten Sie sich bitte innerlich darauf vor, ihre Position deutlich zu vertreten. Vielleicht entwickeln Sie dabei noch mehr Argumente. Greifen Sie dabei die Argumente der anderen Seite durchaus auch an, ohne ein Blatt vor den Mund zu nehmen. Werden sie allerdings nicht persönlich, und machen Sie es der Schulleitungsgruppe nicht zu schwer.

Lassen sie sich auf gute Argumente und Kompromisse ein.

Besprechen Sie sich danach mit Ihrer Pro-Hort/Mittagstisch-Gruppe. Vielleicht entwickeln Sie noch mehr Argumente.

Dabei geht es allerdings nicht um die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie, sondern eher um einen lockeren Austausch.

In zwanzig Minuten beginnt die Konferenz.

Instruktion für “Contra-Hort/Mittagstisch-Lehrkräfte”

Sie finden es problematisch, wenn an der Schule ein Hort (oder auch ein pädagogischer Mittagstisch) wäre. Sie sehen zwar, dass es für Kinder aus sozial schwachen Familien günstig wäre. Das geht aber mit Sicherheit auf Kosten der Lehrkräfte. Man müsste zusätzliche Koordinationszeit für Absprachen mit dem Erziehungspersonal bekommen. Außerdem ist die Verwaltung/Organisation des Hortes nicht geklärt. Im Kindertagesheim steht dazu schon bei wenigen Gruppen eine Heimleitung zur Verfügung. Soll das der Schulleiter machen? Ein weiteres Argument ist die Konkurrenz zu den Kindertagesheimen. Die Schule gräbt z.B. den kirchlichen Träger möglicherweise das Wasser ab. Insgesamt riecht das Angebot der Behörde all zu sehr nach Sparprogramm. Dabei gewinnt die volle Halbtagschule oder gar Ganztagschule gerade jetzt politisch mehr und mehr an Gewicht. Das pädagogische Angebot sollt erst einmal vollständig sein, bevor die Schule sich erlauben kann, soziale Hilfestellungen in ihr Aufgabenfeld aufzunehmen!

Sie haben allerdings gemerkt, dass das Angebot der Schulbehörde im Kollegium auch Befürworter findet. Im Lehrerzimmer haben Sie schon Positives dazu gehört.

Sie können zwar verstehen, dass einige Lehrkräfte hoffen, dass ein Hort für schwierige Schüler eine wichtige Hilfe sein kann. Aber bei genauer Betrachtung ist diese Hoffnung unbegründet: Mit ein bisschen Hort an der Schule ist bei so schwierigen Schülern auch nicht mehr zu erreichen als durch die Kindertagesheimbetreuung. Möglicherweise verleitet dieses Angebot die Eltern, dass sie sich noch weniger um ihre Kinder kümmern müssen. Und alles würde vielleicht sogar verschlimmert.

Bereiten Sie sich bitte innerlich darauf vor, ihre Position deutlich zu vertreten. Greifen Sie dabei die Argumente der anderen Seite durchaus auch an, ohne ein Blatt vor den Mund zu nehmen. Werden sie allerdings nicht persönlich, und machen Sie es der Schulleitungsgruppe nicht zu schwer.

Lassen sie sich auf gute Argumente und Kompromisse ein.

Besprechen Sie sich danach mit Ihrer Contra-Hort/Mittagstisch-Gruppe. Vielleicht entwickeln Sie dabei noch mehr Argumente.

Dabei geht es allerdings nicht um die Entwicklung einer gemeinsame Strategie, sondern eher um einen lockeren Austausch.

In zwanzig Minuten beginnt die Konferenz.

Anleitung für die Simulation:

Die Ausgangslage wird den Teilnehmern im Plenum soweit erläutert, dass sie sich für eine der vier Gruppen (Schulleitung, Pro, Contra, Abwartende) entscheiden können.

Die Gruppen erhalten dann die Instruktionen mit dem Hinweis, sie zu lesen. Es stünde alles weitere drin. Man käme für Fragen noch einmal in jede Gruppe.

Die Konferenz beginnt 20 Minuten später.

Besonders die Schulleitungsgruppe benötigt manchmal Unterstützung!

Zu Beginn der Konferenz weisen die Trainer auf folgende Punkte hin:

- Verhalten Sie sich möglichst normal. Keine Rolle erfordert Schauspielerei.
- Die Schulleitungsgruppe kann jederzeit den Prozess unterbrechen ("Auszeit nehmen"), um sich zu besprechen.
- Die Zeit für die Simulation umfasst max. 45 Minuten. Man muss nicht durchkommen.

Auswertung

Die Auswertung sollte nicht zu einem Feedback für die „Schulleitung“ werden. Hier können die beteiligten Lehrkräfte aus ihren Rollen eine kurze Rückmeldung aufschreiben, die die „Schulleitung“ bekommt: Wie habe ich mich als „Lehrkraft“ in dieser Konferenz gefühlt? Wie ist jetzt meine Beziehung zur „Schulleitung“?

Schwerpunkt sollte die Beurteilung der Vermittlungsstrategie sein:

- War der Konflikt realistisch? Lief er realistisch ab?
- Waren die einführenden Orientierungen hilfreich? Lässt sich diese Art von Konflikt so behandeln?

Brainstorming:

Welche Interventionen haben sich bewährt?	An welcher Stelle des Ablaufes könnte man wie anders handeln?

ZUSAMMENARBEIT IM ELTERNRAT

Ausgangslage

Sie sind Schulleiter eines renommierten Gymnasiums. Die Kinder der Schule sind Söhne und Töchter von Ärzten, Anwälten, Journalisten usw. Das hat positive und negative Auswirkungen auf die Zusammenarbeit zwischen Eltern und Schule. Sehr positiv ist, dass der Elternrat und der Schulverein enorm betriebsam sind und mit viel Geld und Engagement schulische Aktivitäten unterstützen. Der Nachteil ist, dass sich der Elternrat manchmal zu wichtig vorkommt und so zerstritten ist, dass die Arbeit darunter leidet.

Diesmal ist es besonders schlimm:

Die Leiterin des Elternrates, Frau Gutwohl, hat Sie gebeten, bei der nächsten Sitzung die Moderation zu übernehmen. Allein seien die Eltern nicht mehr in der Lage, vernünftig zusammenzuarbeiten.

Schon auf der letzten Schulkonferenz haben die Eltern einen Krach gehabt. Frau Gutwohl wurde zunächst von einer Lehrerin angegriffen. Es ging darum, dass der Elternrat das Kollegium nicht rechtzeitig über eine Pressemitteilung informiert hatte. Frau Gutwohl hat sich daraufhin verteidigt und gesagt, Herr Biermann sei dafür verantwortlich, sie selbst hätte von der Mitteilung nichts gewusst. Daraufhin sah Herr Biermann sich veranlasst, seinerseits die Verteidigung zu ergreifen. Er zückte ein Fax, das er von Frau Gutwohl bekommen hatte aus der Tasche, und las daraus vor. Inhaltlich ging es um die Zusammenarbeit innerhalb des Elternrates und nur am Rande um die Pressemitteilung. Ganz klar wurde es auf jeden Fall nicht, ob Frau Gutwohl vom Zeitpunkt der Pressemitteilung etwas wusste. Frau Gutwohl war auf jeden Fall empört darüber, dass ein internes Fax verlesen wurde.

Das war vor vier Monaten. In der Zwischenzeit hat sich der Elternrat zweimal getroffen. Dabei haben sich die Differenzen offenbar verschärft. Nun hat Frau Gutwohl als Leiterin Sie gebeten, die nächste Sitzung zu moderieren.

Sie haben folgenden Auftrag verstanden:

Frau Gutwohl möchte klären, wie die Zusammenarbeit im Elternrat geregelt werden kann. Dabei steht besonders die Frage im Vordergrund, wer eigentlich berechtigt ist, im Namen des Elternrats bestimmte Handlungen auszuführen und wer nicht. Allerdings ist der Beziehungskonflikt zwischen Frau Gutwohl und Herrn Biermann noch im Raum und muss zunächst bearbeitet werden, das sagt auch Frau Gutwohl.

Herr Biermann ist damit einverstanden. Sie haben kurz mit ihm gesprochen. Seiner Ansicht nach lasse sich die Angelegenheit wahrscheinlich schnell aufklären. Er habe im Prinzip nichts gegen Frau Gutwohl und möchte die Sache auch klären.

Mit den anderen Mitgliedern haben Sie bisher nicht gesprochen.

In der Sitzung haben Sie die Mitglieder bereits kennen gelernt und sich darauf verständigt, zunächst den Beziehungskonflikt zwischen Frau Gutwohl und Herrn Biermann zu bearbeiten. Je nachdem, wieweit Sie kommen, wollen Sie auch die allgemeine Frage der Zusammenarbeit klären.

Anwesende

- Frau **Gundula Gutwohl**, 39, Angestellte, Vorsitzende des Elternrates, gefühlsbetont, weiß, was sie will
- Herr **Karl-Heinz Biermann**, 54, Getränkegroßhändler, einfaches Mitglied, gibt sich Mühe, seinen Ärger unter Kontrolle zu halten.
- Herr **Stefan Sanders**, 49, Informatiker, stellvertretender Vorsitzender, sachlich und etwas genervt von der ganzen Sache.
- Frau **Nina Nolte**, 50, Beamtin, einfaches Mitglied, weiß nicht, was das Ganze hier soll.
- Frau **Amalie Altenburg**, 59, Hausfrau, ehemalige Vorsitzende, ruhig und verständnisorientiert, offen und ehrlich.
- Herr **Bernd Beneke**, 45, Journalist, einfaches Mitglied, hält sich zurück.

Frau Gundula Gutwohl, 39, Hausfrau, Vorsitzende des Elternrates.

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Bitte erschweren Sie es den Beratern nicht unnötig. Was Ihnen in dem Rollenspiel stimmig vorkommt, das machen Sie bereitwillig mit.

Ich bin jetzt seit etwas über einem Jahr Vorsitzende hier und kann behaupten, dass wir seitdem einiges in die Wege geleitet haben: Autorenlesungen im Unterricht, finanzielle Unterstützung des Bühnenbildes bei der Theateraufführung (dafür gab es viel Lob in den regionalen Zeitungen), Pressearbeit für die Schule, Exkursionen mit Schulklassen in die Welt der Wissenschaft, der Musik und des Theaters, usw. Ich mag die Arbeit hier und sitze dem Elternrat gerne vor.

Aber mit Karl-Heinz rede ich kein Wort mehr. Wer derart ungehobelt Unwahrheiten über die Arbeit des Elternrates verbreitet und mich öffentlich diffamiert, mit dem kann ich nicht zusammenarbeiten. Ich habe überhaupt kein Vertrauen mehr in ihn. Er behauptet zum Beispiel öffentlich, ich hätte gesagt, die Schulsenatorin sei eine „dumme Kuh“. So etwas würde ich nie sagen! Vor allem ist das gar nicht mein Stil! Eine Frechheit ist das! Wenn ich nur dran denke, könnt ich platzen!

Aber das Schlimmste sind seine unabgesprochenen Aktionen. So wie letztes Jahr beim Schulfest. Da verteilt er doch auf einmal Flugblätter, in denen er den Stundenausfall bemängelt und Forderungen an die Schulleitung stellt. Und unterschrieben hat er mit: „Karl-Heinz Biermann, Elternrat“. Das finde ich unmöglich!

Zum Glück weiß ich, dass die meisten Eltern meinen Kurs unterstützen. Bis auf Nina Nolte. Die hält zu ihm wie Pech zu Schwefel. Das ist natürlich eine politische Sache. Aber wenigstens die anderen im Elternrat halten zu mir. Ich möchte das mal von allen hören: wer unterstützt Karl-Heinz und wer unterstützt mich. Dann werden wir sehen, wer hier was tun kann und wer nicht!

Ich traue Karl-Heinz nicht mehr über den Weg. Wenn er etwas sagt, vermute ich erst einmal etwas Hinterhältiges. Ich unterbreche ihn sofort und sage: „Sehen Sie! Jetzt dreht er es sich wieder alles so hin, wie er es haben will!“ Ich glaube, Karl-Heinz ist bloß neidisch, weil er eigentlich in die Leitung des Elternrates gewählt werden wollte. Und jetzt macht er alle guten Ansätze zunichte, die wir uns erarbeiten. Er ist dabei wie ein kleines Kind in der Sandkiste: wenn ihr nicht mitspielt, mache ich eure Burg kaputt. Aber so geht das nicht! Wenn er sich nicht an die Spielregeln halten kann, muss er eben gehen! Mit ist es wichtig, dass wir uns auf Regeln einigen, an die sich alle halten.

Sie sind innerlich sehr aufgebracht und dominieren die Situation zu Beginn stark. Gehen Sie aber positiv darauf ein, wenn die Moderatoren Sie klar und direktiv auffordern, sich zurückzuhalten. Wenn aber Karl-Heinz Biermann wiederholt, was er schon x-mal gesagt hat, kann er Sie schnell wieder auf die Palme bringen.

Herr Karl-Heinz Biermann, 54 Jahre, Getränkegroßhändler, einfaches Mitglied

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Bitte erschweren Sie es den Beratern nicht unnötig. Was Ihnen in dem Rollenspiel stimmig vorkommt, das machen Sie bereitwillig mit.

Ich will eigentlich keinen Ärger und mir tut es leid, wenn meine Person Anlass für Missverständnisse gewesen ist. Im Prinzip habe ich nichts gegen Gundula.

Ich kann ja verstehen, wenn Gundula sich über die Sache mit dem Fax ärgert. Deswegen will ich ein für alle Mal klarstellen, wie das Ganze aus meiner Sicht aussieht. Ich hoffe, nein ich bin mir sicher, dass die anderen das verstehen müssten:

Auf der Schulkonferenz hat Gundula mich beschuldigt, ich hätte etwas unabgesprochen an die Presse gegeben.

Ich hatte ein Fax von ihr dabei, in dem Sie u.a. ihre Gedanken zu dem Thema darstellt. Das Fax hatte ich wirklich rein zufällig dabei, weil ich aus der Mappe noch etwas kopieren wollte.

Ich habe das Fax nur vorgelesen, um mich zu verteidigen, nicht um sie anzugreifen.

In unserer letzten Elternratssitzung hat Gundula mich dann beschuldigt, ich hätte ein weiteres Fax von ihr nicht rechtzeitig beantwortet. Dabei kam das Fax erst Freitag um 22.38 Uhr bei mir an (ich habe das Fax dabei, hier, sehen Sie!). Und da war ich schon auf einem Wochenendausflug. Ich konnte also erst Montag antworten. Das habe ich auch getan. Per Fax.

Sie sagt nun, dass sei zu spät gewesen, sie hätte sich auf das Vorbereitungstreffen mit der Schulleitung nicht vorbereiten können.

Weil ich das ahnte, habe ich die Schulleitung am Montag telefonisch über unsere Pläne informiert.

Ich finde Gundula ist eine Glücke! Sie scharrt alle um sich herum und geht solange mit ihnen zum Griechen, bis sie ihrer Meinung sind. Ich habe eben das Pech, nicht auf ihrer Linie zu liegen. Und da dreht Sie mir einen Strick draus. Das lasse ich mir nicht gefallen! Ich bin doch hier das arme Schwein. Ich fühle mich manchmal richtig klein und ausgegrenzt hier. Das lasse ich mir aber nicht so anmerken.

Natürlich haben wir auch inhaltliche Differenzen. Ich finde die anderen sind immer so langweilig und hauen nie mal auf den Putz. Ich arbeite doch nicht im Elternrat, um zu verwalten – ich möchte auch gestalten. Und das geht mit Aktionen, Flugblättern, Telefonaten mit den richtigen Leuten und nicht mit Mehrheitsbeschlüssen. Ich möchte, dass die anderen meine Art der Elternratsarbeit akzeptieren. Wenn nicht, werde ich sie eben immer weiter überzeugen müssen.

Seien sie unbeirrbar: Sie sind nicht der alleinige Schuldige. Denken Sie sich ruhig Argumente aus, die für Sie sprechen. Solange Sie Ihre Sicht der Dinge nicht loswerden konnten, sind Sie nicht bereit, an anderen Themen zu arbeiten. Wenn die anderen Sie ausreden lassen, werden Sie langsam offener.

Sollte es dazu kommen, die Regeln für die Zusammenarbeit festzulegen, versuchen Sie, sich die größtmögliche Freiheit zu sichern, indem Sie z.B. Themen verwässern oder finden Sie andere kreative Ideen. Ziel: Sie wollen sich nicht von Gundulas Regeln abhängig machen!

Herr Stefan Sanders, 49 Jahre, Informatiker, stellvertretender Vorsitzender

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Bitte erschweren Sie es den Beratern nicht unnötig. Was Ihnen in dem Rollenspiel stimmig vorkommt, das machen Sie bereitwillig mit.

Dieser Konflikt ist anstrengend. Ich möchte ihn sachlich und so schnell wie möglich aus der Welt schaffen. Ich bin zwar auf Gundulas Seite, aber ich weiß, dass man im Konflikt neutral sein sollte. Darum bemühe ich mich hier. Mit Gefühlsausbrüchen kommen wir nicht weiter.

Gundula hat vollkommen Recht. Wir sind hier ein demokratisch gewähltes Gremium, da kann nicht jeder machen, was er möchte. Beschlüsse des Elternrates müssen befolgt werden. Und natürlich kann Karl-Heinz nicht einfach Flugzettel im Namen des Elternrates verteilen, ohne den Inhalt mit uns abzustimmen.

Ich glaube es geht eigentlich um etwas anderes: Karl-Heinz hat sich letztes Jahr zur Wahl des Vorsitzenden aufgestellt. Als er dann merkte, dass er nicht genügend Unterstützung bekommt, hat er die Kandidatur wieder zurückgezogen. Und trotzdem versucht er Dinge durchzuziehen, als sei er der Alleinherrscher. Das geht natürlich nicht.

Allerdings sehe ich die Situation nicht so dramatisch wie Gundula. Für sie scheint das eine Frage um Leben und Tod zu sein. Ich glaube, wenn wir Karl-Heinz einfach klar vor Augen führen, wie die Regeln in diesem Gremium sind, wird er einsehen, dass er so nicht weitermachen kann.

Ihnen ist vor allem eine ruhige Auseinandersetzung wichtig. Wenn es zu „heiß“ wird, reagieren Sie genervt und bitten darum, auf den Punkt zu kommen. Wenn die Moderatoren Sie angemessen ansprechen, gehen Sie darauf ein. Ansonsten arbeiten Sie ruhig mit.

Frau Nina Nolte, 50 Jahre, Beamtin, einfaches Mitglied

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Bitte erschweren Sie es den Beratern nicht unnötig. Was Ihnen in dem Rollenspiel stimmig vorkommt, das machen Sie bereitwillig mit.

Also ich weiß nicht, was das Ganze hier soll.

Die wollen Karl-Heinz hier rauskeln. Und mich gleich mit. Deshalb traue ich der Moderation auch nicht richtig. Es ist ja kein Zufall, dass ausgerechnet Gundula sie angefragt hat. Naja, bisher scheinen die ganz in Ordnung zu sein. Aber ich bin lieber vorsichtig.

Ich bin eigentlich nur hier, um Karl-Heinz zu unterstützen. Die Art und Weise, wie die anderen menschlich mit ihm umgehen, finde ich traurig. Dabei ist er doch sowieso ein „gebranntes Kind“. Vor zwei Jahren wurde er auf der Bezirkseleiternversammlung so fertiggemacht, da leidet er heute noch drunter. Deshalb ist er jetzt so vorsichtig und penibel. Ich kann das gut verstehen.

Dabei will er (und will ich) doch auch gute Elternarbeit machen. Wir wollen dem Klüngel etwas entgegensetzen. Wenn die nicht in die Puschen kommen, ist das nicht unser Problem. Ich arbeite doch nicht im Elternrat, um zu verwalten – ich möchte auch gestalten. Und das geht mit Aktionen, Flugblättern, Telefonaten mit den richtigen Leuten und nicht mit Mehrheitsbeschlüssen. Ich möchte, dass die anderen unsere Art der Elternratsarbeit akzeptieren.

Aber ich bin nicht so forsch wie Karl-Heinz, lieber halte ich mich zurück. Wenn es um seine Verteidigung geht, sage ich etwas, aber sonst bin ich eher still.

Sie sind die ganze Zeit reserviert und zurückhaltend. Sie sprechen nur, wenn Sie dazu aufgefordert werden und auch dann nur ungern. Sie machen keinen Hehl daraus, dass Sie diese Veranstaltung für sinnlos halten. Wenn sich die Atmosphäre positiv entwickelt, sind Sie bereit, mitzuarbeiten.

Frau Amalie Altenburg, 59 Jahre, Hausfrau, ehemalige Vorsitzende

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Bitte erschweren Sie es den Beratern nicht unnötig. Was Ihnen in dem Rollenspiel stimmig vorkommt, das machen Sie bereitwillig mit.

Ich finde das wirklich traurig und schade, wie sich die Stimmung hier entwickelt hat. Seit acht Jahren bin ich jetzt im Elternrat und hatte früher selbst den Vorsitz, aber so schlecht war's noch nie.

Ich gebe keinem die alleinige Schuld, vor allem nicht Gundula. Auch wenn Karl-Heinz sich wirklich manchmal unmöglich verhält, möchte ich ihm weiter zuhören. Das fällt mir sehr schwer und tut auch weh. Ich kenne ihn jetzt seit langer Zeit und möchte ihm zu verstehen geben, dass er Fehler gemacht hat, ohne ihn bloßzustellen.

Ich kann auch verstehen, dass die dienstjüngeren im Elternrat, also Gundula, Stefan und Bernd, diese Rücksicht nicht nehmen wollen. Für die ist Karl-Heinz nur ein lästiges Fossil. Aber mit Anschuldigungen kommen wir nicht weiter, das weiß ich aus langer Erfahrung.

Ich möchte Karl-Heinz sagen, dass ich ihn als engagierten Mitstreiter schätze, dass ich weiß, wie wichtig ihm die Arbeit ist und ich hoffe, dass die Brücken zwischen ihm und der Gruppe noch nicht vollständig abgebrochen sind. Aber ich will ihm auch sagen, dass ich wirklich enttäuscht bin, wie er sich verhalten hat. Ich möchte, dass er diesen Unterschied begreift (das Verhalten beklagen, den Menschen schätzen).

Aus der eigentlichen Debatte möchte ich mich heraushalten, weil es genug Leute gibt, die Karl-Heinz mal die Meinung sagen möchten.

Sie halten sich die meiste Zeit im Hintergrund. Wenn sich die Möglichkeit bietet, Karl-Heinz Biermann im persönlichen Gespräch etwas zu sagen, ergreifen Sie sie. Sie verstehen sich mit allen ganz gut und sind auf der Seite des gesunden Menschenverstandes.

Herr Bernd Beneke, 45 Jahre, Journalist, einfaches Mitglied

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Bitte erschweren Sie es den Beratern nicht unnötig. Was Ihnen in dem Rollenspiel stimmig vorkommt, das machen Sie bereitwillig mit.

Ich habe nicht so viel Zeit, aber ich bin hierher gekommen, weil mir die Sache wichtig ist. Die letzten Treffen waren sehr schwierig und ich hoffe, dass wir heute eine Lösung finden.

Ich bin still im Hintergrund, sage wenig. Meine Meinung entspricht im Großen und Ganzen der von Gundula Gutwohl. Karl-Heinz muss sich einfach an allgemeinverbindliche Regeln halten. Ich merke aber, dass es ihm bei der Geschichte auch nicht gut geht. Deshalb sollten wir ihn auch hören. Was mich kolossal ärgert ist, wenn er versucht, sich wie ein Aal zu winden und zu drehen und am Ende wäscht er seine Hände in Unschuld und die anderen sind schuld. Wenn er das macht, sage ich etwas, wie: „Nun tu doch nicht so, als wenn du nichts mit der Sache zu tun hast.“ Oder „Wenn Du's nicht warst, wer dann?“

Ich bin ein aufgeschlossener Mensch. Wenn das Gespräch gut verläuft, bringe ich gerne meine Ideen ein. Wenn nicht kann ich auch still warten.

MODERATION DURCH VORGESETZTE STELLE: BESCHWERDE DER ELTERNVERTRETER

Ausgangslage

Sie sind Oberschulrat und zuständig für eine integrative Haupt- und Realschule, die seit drei Jahren im Aufbau begriffen ist. In dieser Schule werden Haupt- und Realschüler in denselben Klassen unterrichtet statt getrennt.

Sie haben einen Brief von den Elternvertretern der 8. Klassen erhalten, in dem schwere pauschale Vorwürfe gegen die Lehrkräfte der Klassen erhoben werden, die nach dem Urteil der Eltern nicht fähig seien, leistungsstarke Schüler zu fördern und leistungsschwachen und verhaltensauffälligen Schüler angemessen zu begegnen (s. u.). Sie würden die Klassengemeinschaft nicht unterstützen, sondern die Klassen pauschal als schlimmste Klassen abstempeln, Schüler unangemessen hart bestrafen und zu ihrer Ausgrenzung beitragen.

Da Sie selbst relativ neu im Amt sind, kennen Sie die Schulleitung kaum und die beteiligten Lehrkräfte gar nicht.

Eine Nachfrage bei der Schulleitung ergibt, dass diese von dem Brief durch Zufall über einen Schüler erfahren hat. Sie sei aus allen Wolken gefallen und sehr verärgert. Auch die Lehrkräfte der beiden 8. Klassen, die sich übrigens mit großen Engagement seit drei Jahren für die Schüler einsetzen, seien außer sich über den Inhalt dieses Briefes und das Vorgehen der Elternvertreter. In dieser Sache erwarten alle von Ihnen Rückhalt und Unterstützung.

Sie erläutern, dass Sie gern zu einer Klärung des Konfliktes beitragen wollen, aber sich nicht als Richter oder Parteigänger sehen, sondern als Moderator, der den Beteiligten dazu verhilft, den Konflikt zu klären und soweit möglich selbst zu lösen. Dazu wollen Sie als erstes ein Treffen mit den Elternvertretern und betroffenen Eltern, den Klassenlehrern der 8. Klassen sowie der Schulleitung veranstalten, um die Problematik gemeinsam zu definieren. Sie wollen dieses Treffen gemeinsam mit einem weiteren Berater (z.B. Schulpsychologe, Beratungslehrer, Kollege) moderieren.

Die Schulleitung akzeptiert dieses Vorgehen, und Sie besprechen beide noch den Zeitpunkt des Treffens.

Danach rufen Sie die beiden Elternvertreter an, laden Sie zu dem Treffen ein und bitten Sie, ihre Stellvertreter oder andere Eltern, die besonders betroffen erscheinen, nach eigener Wahl mitzubringen. Allerdings nicht mehr als zwei weitere Personen. Sie informieren Sie, dass außerdem die Klassenlehrer der 8. Klassen, die Schulleitung und eine weitere Lehrkraft, die zur Klärung und Lösung des Konfliktes positiv beitragen kann, dabei sein.

Sie sprechen mit Ihrem Co-Moderator ab, dass Sie in diesem Treffen zunächst einmal klären, worum es beiden Konfliktparteien geht und welches die zentralen Konfliktthemen sind. Diese wollen Sie ggf. in weiteren Treffen Schritt für Schritt klären und Lösungswege entwickeln. Am Ende sollen alle Einzellösungen in einem Gesamtpaket integriert werden.

Einige Tage später versenden Sie an alle eine Einladung sowie eine Kopie des Briefes als Vorbereitung für das Treffen:

Elternvertreter Klasse 8a u 8b, Frau Schnor.: 1234567, Herr Frek Tel.: 9876543

Sehr geehrter Herr Oberschulrat,

mit diesem Schreiben möchten wir unsere Probleme mit den Lehrkräften der Gesamtschule zum Ausdruck bringen. Wir als Eltern können nicht verstehen, wieso unsere Kinder häufig mit Ordnungsmaßnahmen, wie Schulbefreiung, Unterrichtsausschluss, sowie körperlichen und seelischen Angriffen seitens der Lehrer konfrontiert werden.

Die Schule hat mit einem integrativen, pädagogischen Angebot geworben, woraufhin viele Eltern bewusst ihre Kinder auf dieser Schule angemeldet haben, im guten Glauben ihren Kindern eine ihren Fähigkeiten entsprechende Schulausbildung zu ermöglichen.

Leider hat sich herausgestellt, dass die Lehrkräfte nicht in der Lage sind mit leistungsstarken und mit leistungsschwachen, pubertierenden und psychisch labilen Kindern zu arbeiten.

Z.B. sollten Kinder mit Lernschwächen eine gezielte Zuwendung erhalten und nicht noch durch Maßnahmen zusätzlich bestraft werden, indem sie vom Unterricht ausgeschlossen werden. Aussprüche von Seiten der Lehrer wie: „Du gehörst doch auf die Sonderschule. Du hast ja Wahrnehmungsstörungen, Du bist ja krank. Deine Eltern sind wohl nicht in der Lage Dich zu erziehen, bei Deinen Eltern wundert mich das allerdings auch nicht.“ verstärken die Problematik der Kinder, stellen sie vor den Mitschülern bloß und führen zu neuen Schwierigkeiten.

Dass unsere Kinder nicht immer adäquat reagieren und nicht immer leicht zu führen sind, ist uns bewusst. Aber dennoch haben sie ein Recht darauf, dass die Würde ihrer Person gewahrt bleibt. Ebenso sind die Kinder an Ihrer Familiengeschichte unschuldig und haben darunter schon genug zu leiden. Es muss ihnen nicht immer wieder verdeutlicht werden, dass sie keine intakten Familien haben. Wir sind enttäuscht und entsetzt, dass pädagogisch qualifiziertes Personal an dieser Schule unsere Kinder so behandelt und auch noch als Kriminelle und Lügner bezeichnet. Die Kinder haben keinerlei Chance einen Sachverhalte klarzustellen. Ist ein Kind einmal den Lehrkörpern aufgefallen und es soll wieder eine Ordnungsmaßnahme getroffen werden, so hat dieses Kind keine Möglichkeit dies abzuwenden, weil eher anderen Kindern geglaubt wird. Einmal schuldig, immer schuldig. Das ist schon bei kleineren Angelegenheiten der Fall. Oft ist die Verhältnismäßigkeit der Maßnahmen in Frage zu stellen.

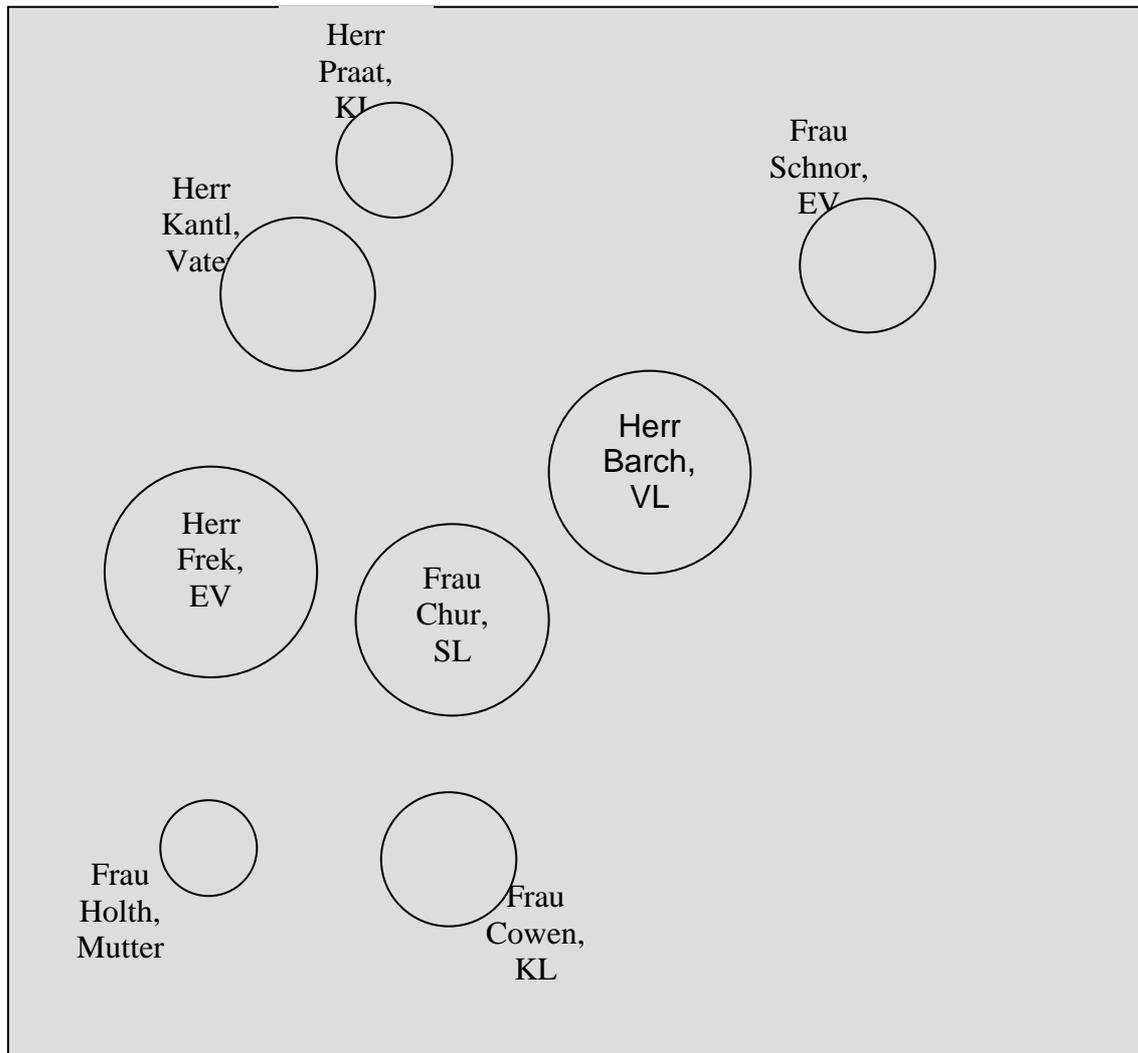
Einige Kinder sind in psychologischer oder psychotherapeutischer Betreuung. Die Eltern haben vorher die Schule um Zusammenarbeit gebeten, wozu die Schule bereit war. Allerdings wurden, trotz Anraten des Therapeuten, verschieden Maßnahmen, die dem Kind helfen sollten wie Unterrichtsverkürzung oder Beiwohnen des Therapeuten an einem Unterrichtstag, für uns unbegründet abgelehnt. Wir fragen uns, wie eine Veränderung dieser Situation erreicht werden soll, wenn die Möglichkeiten, die dieser Schule zur Verfügung stehen, nicht genutzt werden.

Auf Grund dieser Situation haben schon viele Kinder die Schule verlassen. Wir möchten unsere Kinder aber an ihrer Schule belassen und sind daran interessiert, Lösungen und Wege zu finden. Wir würden uns sehr freuen, wären Sie uns dabei behilflich. Da das pädagogische Konzept nicht erkennbar ist, bitten wir darum, dass dargestellt wird, wie es aussieht und wie es in Zukunft praxisnah umgesetzt werden kann. Gern bereit wären wir zu einem Gespräch mit Ihnen, da dieser Brief nur ein kleiner Einblick sein kann.

Mit freundlichen Grüßen

gez. Martha Schnor, Heinz Frek

Anwesende



Heinz Frek, Klassenelternvertreter 8b

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich bin erst seit einem halben Jahr Elternvertreter, weil wir erst vor kurzen hierher gezogen sind und meine Tochter neu in die Klasse gekommen ist. Sie ist ziemlich erschüttert über die Situation in der Klasse. Manche Schüler scheinen wirklich ziemlich gestört zu sein und die Lehrkräfte werden offenbar nicht mehr mit ihnen fertig. Es gibt Schüler, die verlassen das Gelände ohne Erlaubnis, rauchen und klauen manchmal. Sie stören oft den Unterricht, und die Lehrkräfte reagieren darauf mit verstärktem Druck und Maßnahmen, die oft unsinnig erscheinen. Zum Beispiel sagen sie die geplante Klassenreise ab, weil sie angeblich die Verantwortung für die Kinder nicht mehr übernehmen können. Die Schulleitung hat jetzt auf eine allein erziehende Mutter eingewirkt, dass sie zustimmt, dass ihr Sohn freiwillig auf eine andere Schule wechselt.

Nun haben einige Eltern diesen Brief geschrieben und wir, Martha und ich, haben unterschrieben, nachdem ich einige Übertreibungen herausgenommen habe. Danach habe wir ihn an den Schulrat gefaxt und ich habe noch auf den letzten Drücker dafür gesorgt, dass die Schulleitung eine Kopie bekommen hat. Ich werde bei dem Treffen mit den Lehrern zwar die Interessen der Eltern vertreten, aber nicht nur der Eltern, deren Kinder sich so gestört verhalten. Meiner Meinung nach müssen sich die Lehrer genauso an die Regeln halten wie die Schüler. Sie sollten diese Regeln aber auch den Schülern gegenüber durchsetzen. Ich finde, die Lehrer sollten die Klassenreise wieder aufgreifen, evt. auch ohne die Schüler, für die sie nicht die Verantwortung tragen wollen.

Es scheint so zu sein, dass die Schulleitung auch einiges versäumt hat. Die Lehrkräfte müssen darin gestützt werden, dass sie den Schülern gegenüber auch klar und eindeutig reagieren. Es geht nicht an, dass die alle wissen, dass die Schüler den Schulhof verlassen und rauchen und alle Augen zudrücken. Wenn man Regeln hat, dann müssen sie auch durchgehalten werden. Ich finde es nicht gut, wenn Schüler eine Beurlaubung als Strafe für aggressive oder unerlaubte Verhaltensweisen erhalten. Die Lehrer sollten im Vorfeld solcher Maßnahmen Mittel finden, um die Schüler zu angemessenem Verhalten zu bringen, so dass solche Disziplinarmaßnahmen gar nicht mehr nötig sind.

Nun hat der Schulrat mich angerufen, um mein Einverständnis dazu einzuholen, dass er und noch jemand anderes ein Treffen moderiert.

Es geht mir darum, dass die Lehrkräfte mit den Klassen fertig werden und wir als Eltern dazu beitragen, dass alles wieder einigermaßen ins Lot kommen.

Frau Schnor, Klassenelternvertreter 8a

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich bin ziemlich erschüttert über die Situation in der Klasse. Manche Schüler scheinen wirklich ziemlich gestört zu sein und die Lehrkräfte werden offenbar nicht mehr mit ihnen fertig. Es gibt Schüler, die verlassen das Gelände ohne Erlaubnis, rauchen und klauen manchmal. Sie stören oft den Unterricht, und die Lehrkräfte reagieren darauf mit verstärktem Druck und Maßnahmen, die oft unsinnig erscheinen. Zum Beispiel sagen sie die geplante Klassenreise ab, weil sie angeblich die Verantwortung für die Kinder nicht mehr übernehmen können. Die Schulleitung hat jetzt auf eine allein erziehende Mutter eingewirkt, dass sie zustimmt, dass ihr Sohn freiwillig auf eine andere Schule wechselt.

Nun haben einige Eltern diesen Brief geschrieben und wir haben unterschrieben, nachdem Heinz Frek einige Übertreibungen herausgenommen hat. Danach habe wir ihn an den Schulrat gefaxt.

Ich werde bei dem Treffen mit den Lehrern zwar die Interessen der Eltern vertreten, aber nicht nur der Eltern, deren Kinder sich so gestört verhalten. Das können die Holth und der Kantl machen, die wir - als treibend Kraft hinter dem Ganzen - gebeten haben, mitzukommen. Meiner Meinung nach müssen sich die Lehrer genauso an die Regeln halten wie die Schüler. Sie sollten diese Regeln aber auch den Schülern gegenüber durchsetzen. Ich finde, die Lehrer sollten die Klassenreise wieder aufgreifen, evt. auch ohne die Schüler, für die sie nicht die Verantwortung tragen wollen. Es ist so schade, dass die Lehrer diese Konsequenzen gezogen haben. Ich kann sie zwar verstehen, ich bin ja auch Lehrerin und kenne diese Altersgruppe ganz gut mit all den Schwierigkeiten der Pubertät. Da sind sie manchmal unerträglich pampig, manchmal lieb und noch so klein und dann im nächsten Moment ganz erwachsen und klug. Und wenn man dann noch eine Reihe von ganz schwierigen Schülern hat, kann der Beruf ganz schön hart sein. Aber dennoch sollte die Klassenreise stattfinden. Danach ist manche Klasse völlig verändert. Jetzt hat meine Tochter mir erzählt, dass eine Klassengemeinschaftsaktivität mit außenstehenden Trainern gemacht werden soll, um abzuprüfen, ob es mit der Klasse besser werden kann, wenn man speziell etwas für die Klassengemeinschaft macht.

Der Schulrat hat mich angerufen, um mein Einverständnis dazu einzuholen, dass er ein Treffen gemeinsam mit einem Kollegen moderiert. Ich habe ihm gesagt, dass ich nicht so lange über die alten Sachen reden, sondern lieber die zukünftigen Perspektiven erarbeiten möchte.

Es geht mir darum, dass die Lehrkräfte mit den Klassen fertig werden und wir als Eltern dazu beitragen, dass alles wieder einigermaßen ins Lot kommen.

Frau Holth, alleinerziehende Mutter

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich habe zwei Söhne an dieser Schule. Der eine ist in der 8b, der andere in der 6a. Als Alleinerziehende habe ich es sehr schwer, weil meine Kinder ziemlich schwierig sind. Da ist niemand, mit dem man über seine Sorgen richtig reden kann. Wenn man mit anderen über die Schwierigkeiten mit den Kindern spricht, kommt es doch letztlich dazu, dass Sie einem mehr oder weniger offen die Schuld geben. Man merkt dann, dass Sie glauben, man hat als Mutter alles falsch gemacht. Ich weiß auch nicht, was richtig ist, aber ich liebe meine Kindern auch, wenn sie Schwierigkeiten machen. Schließlich können sie doch nichts dafür, dass ihr Vater uns verlassen hat. Mein Haushaltsgeld reicht vorne und hinten kaum aus. Es tut mir in der Seele leid, wenn ich meinen Jungs die Wünsche nicht erfüllen kann und sie sich anders fühlen als andere in ihrer Klasse, weil sie billigere Klamotten tragen.

Mit der Schule ist gibt es am meisten Ärger. Ich musste schon öfter in die Schule, um mir anzuhören, was meine Kinder alles falsch machen und welche Probleme sie machen: fehlende Hausaufgaben, schlechte Leistungen, sie haben angeblich mit kriminellen Jugendlichen Kontakt, verlassen den Schulhof ohne Erlaubnis und Rauchen verbotenerweise. Dann petzen jüngere Schüler zu Hause und die Eltern beschweren sich bei der Schulleitung, dass die älteren sich nicht an die Regeln halten. Dabei habe ich gedacht, dass die Schule ihre Versprechungen wahr macht und auch schwierigen Kinder zur Seite steht und eine Hilfe ist. Statt dessen machen es die Lehrer mir nur noch schwerer. Meine Kinder werden als Lügner bezeichnet und als schwierige Schüler abgestempelt, die an allem schuld sind. Statt mehr für die Gemeinschaft in den Klassen zu sorgen, grenzen die Lehrkräfte schwierige Kinder aus, indem sie sie mit Maßnahmen bestrafen wie zum Beispiel mit Beurlaubungen. Dann werden die Kinder doch noch mehr ausgegrenzt und verlieren obendrein den Anschluss in den Fächern. Schwierige Kinder werden oft vor anderen herabgesetzt und als Verbrecher und Lügner bezeichnet. Das haben mir meine Kinder erzählt.

Auch die Schulleiterin steht auf der Seite der Lehrer. Ich habe schon mehrfach mit ihr gesprochen, wenn wieder irgend etwas mit meinen Kindern war. Sie hat dann versucht, mir den Schwarzen Peter zuzuschieben. Zuerst hat sie zwar freundlich zugehört, aber dann habe ich doch gemerkt, dass sie der Meinung ist, dass ich mit der Erziehung meiner Kinder überfordert bin und als allein erziehende Mutter schuld daran bin, dass sie solche Schwierigkeiten machen. Ich finde, die Lehrer müssten mehr für die Gemeinschaft tun, statt die ganze Klasse als böse Klasse abzustempeln und einzelnen Kindern die Schuld zu geben.

Ich habe nicht das Gefühl, dass die Lehrer und die Schulleitung meine Sorgen verstanden haben. So habe ich mich schließlich mit anderen Eltern, die auch ziemlich sauer auf die Schule und Lehrer sind, zusammengesetzt und diesen Brief an den Schulrat, den direkten Vorgesetzten der Schule, geschrieben. Auch die Klassenelternvertreter waren dafür, besonders Frau Schnor, und haben mitgemacht.

Ich finde, dass die Kinder das Recht haben, in ihrer Menschenwürde geachtet zu werden, auch wenn sie ziemlich schwierig sind. Mein älterer Sohn ist in psychologischer Behandlung. Aber in die Schule wird darauf keine Rücksicht genommen, obgleich das am Anfang anders klang. Da hat die Schulleiterin noch gesagt, dass alle

Kinder hier gut aufgehoben sind, weil man keine Ausgrenzung von leistungsschwachen oder schwierigen Schülern will wie das an den Gymnasien der Fall ist.

Mir geht es jetzt in dem Gespräch darum, dass der Schulrat erfährt, dass die Lehrkräfte mit den Kindern menschenunwürdig umgehen, dass sie sich zu wenig um die Klassengemeinschaft kümmern und statt dessen versuchen, mit falschen Mitteln und Ausgrenzung einzelner Schüler Ruhe und Ordnung herzustellen. Man darf Kinder nicht als Lügner vor allen beschimpfen oder ihnen vorwerfen, dass Sie falsch erzogen worden seien. Alle Eltern machen Fehler, auch Lehrer machen Fehler. Aber darunter sollten die Kinder nicht leiden. Außerdem möchte ich, dass die Lehrer die Klassenreisen nicht aufgeben. So eine Klassenreise ist für die Gemeinschaft der Schüler doch sehr wichtig. Die Kinder fühlen sich bestraft, dass die geplante Klassenreise abgesagt worden ist.

Ich hoffe, dass das Gespräch die Schule und die Lehrer dazu bringen, mit den Kindern in Zukunft anders umzugehen.

Frau Chur, Schulleiterin

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Ich habe das Fax an den Schulrat erst spät bekommen und war verärgert; besonders auch über die Schülerreaktion, als einige sagten "Jetzt kriegen sie richtig Ärger!" Erst danach habe ich die Kopie des bereits abgesandte Fax bekommen. Dieser Vorgang ist so nicht in Ordnung. Er hat das Vertrauensverhältnis zwischen der Schule und den Eltern der achten Klassen zerstört.

Die beiden achten Klassen, um die es hier geht, sind die ersten Klassen unserer Schule gewesen. Wir haben uns bei diesen Klassen besonders angestrengt, aber die Zusammensetzung war von Anfang an zu schwierig. Einigen schwierige Schüler kann man gut verkraften, aber mit sechs oder sieben schwierigen Schülern in der Klasse ist jeder Lehrer überfordert. Mit sehr viel Engagement haben wir angefangen, diese Schule aufzubauen und zu gestalten. Ich habe selbst im 5., 6. und 7. Jahrgang in diesen Klassen unterrichtet. Manchmal wundere ich mich, dass die Eltern der leistungsstarken Schüler dieser Klassen so lange aushalten. Denn der Unterricht wird durch die schwierigen Schüler stark beeinträchtigt. Die Lehrer sehen sich z.B. nicht in der Lage und können es nicht verantworten, mit den Klassen eine Klassenreise zu machen

Mir liegt daran, dass die Vorwürfe, die in den Brief genannt sind, geklärt werden. Es sollte deutlich werden, dass sie in ihrer Pauschalität haltlos sind. Ich möchte aber auch den Brief zum Anlass nehmen, dass wir uns mit den Eltern zusammen setzen, um eine Strategie für die nächsten zwei Jahre dieser Klassen zu entwerfen.

Insgesamt haben wir sehr viel in diese Klassen investiert. Wir haben den Eindruck, dass dieses von den Eltern nicht gesehen und honoriert wird.

Ich habe mit dem Schulrat gesprochen, mein Einverständnis zur Moderation mit einem weiteren Moderator gegeben. Meine Ziele sind:

- Es soll klar werden, dass das Verfahren, ein solches Fax ohne Rücksprache mit mir und den Lehrkräften an den Dienstvorgesetzten zu schicken, abzulehnen ist.
- Die inhaltlichen Vorwürfe in dem Fax müssen geklärt werden. Sie sind unhaltbar.
- Es sollte eine Strategie gemeinsam mit Eltern und Lehrkräften für die Zukunft dieser Klassen entwickelt werden.

Herr Praat, Klassenlehrer der 8a

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen.

Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren eigenen Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Und improvisieren Sie gerne bei Bedarf!

Gleich haben wir dieses Gesprächs mit den Eltern aufgrund des Briefes, den sie an den Schulrat geschrieben haben. Dieser Brief hat mich sehr verärgert. Die Elternvertreter haben es nicht für nötig befunden, mich vorher davon zu informieren. So kam es, dass einzelne Schüler uns in ziemlich überheblicher Weise darauf aufmerksam gemacht haben. Erst danach wurde uns eine Kopie des Briefes zugesandt. Die Vorwürfe darin sind sehr pauschal. Man weiß nicht, auf welche Personen und welche Klassen sie sich beziehen

Ich muss sagen, dass ich mich gerade für diese Klasse sehr stark eingesetzt habe und ganz viele Versuche gemacht haben, um auch den schwierigen Kindern gerecht zu werden. Aber es sind einfach zu viele schwierige Schüler in der Klasse. Ich glaube, wir haben uns mit der Zusammensetzung dieser Klasse übernommen; von Anfang an. Nun müssen wir stärkere Maßnahmen einsetzen als wir eigentlich wollten, um den Unterricht einigermaßen über die Bühne zu bekommen. Das gefällt den Schülern natürlich nicht und nun stehen die Eltern auf der Matte.

Ich bin nicht bereit, mit der Klasse auf Klassenreise zu gehen, weil ich es nicht beantworten kann. So wie einige Schüler sich verhalten werden, ist jetzt schon abzusehen, dass ich sie nach Hause schicken muss und dann wird die Klassengemeinschaft mehr geschädigt als gefördert. Manche glauben wirklich, dass sie die coolsten sind. Wenn man sie wegen irgendwelcher Fehler oder Regelwidrigkeiten anspricht, geben sie pampige Antworten oder ignorieren einen sogar, tun so als wäre man Luft. Das kann ich mir nicht bieten lassen und da werde ich dann etwas unangenehm. Und dann heißt es, dass ich ihre Menschenwürde verletze. Die Menschenwürde wird doch nicht dadurch verletzt, dass ich einem Schüler deutlich sage, dass er sich mir gegenüber nicht so benehmen soll wie mit seinesgleichen; dass ich erwarte, dass er mich ansieht, wenn ich mit ihm spreche, und dass er wie ein normaler Mensch reagiert. Einer der schwierigsten ist Markus Holth. Die Mutter von dem ist wirklich zu bedauern. Und sein Bruder in der 6a folgt ihm auf dem Fuße. Markus ist in psychologischer Behandlung, aber sie bringt wenig. Ich habe eher den Eindruck, er wird immer schwieriger. Ständige unruhig, leistungsschwach und obendrein derartig unsozial den anderen Mitschülern gegenüber, dass er von den meisten gemieden wird. Jetzt ist er immer mit einer Gruppe jüngerer Schüler und seinem Bruder Sven zusammen. Da haben sich die Eltern schon beschwert, dass jetzt in dem Alter schon angefangen wird zu rauchen. Bei den kleinen kriegt er wohl die Anerkennung, die er bei den Altersgenossen nicht mehr bekommt. Manchmal zieht er über die Mädchen in übelster sexistischer Art her, dass ich das so nicht zulassen kann. Dann kritisiert er, dass ich mich einmische, die Mädchen selbst ziemlich viel über andere herziehen und ich ihn immer benachteilige. Ich mache ihn angeblich zum Buhmann. Außerdem gibt es noch eine Clique von zwei Jungen und zwei Mädchen. Die gehen schon ziemlich lange miteinander. Sie machen den anderen viele abweichende Verhaltensweisen vor; verlassen das Schulgelände, rauchen usw. Ich glaube, dass sie auch jüngere Schüler erpressen und bedrohen. Aber die trauen sich nicht, was zu sagen. Im Unterricht passen die vier nicht auf, stehen ständig im Kontakt miteinander, kichern herum und machen sich gern über die anderen lustig, besonders über die leistungsstärkeren und angepassteren Schülerinnen. Wenn man sie anspricht,

sehen sie ganz bewusst durch einen hindurch und sprechen als ob sie vollgedröhnt sind. Das haben sie offenbar abgesprochen, damit man irritiert ist.

Dann ist da noch eine Gruppe von drei Jungen, die ziemlich leistungsstark sind und über die Dummheit von anderen herziehen. Sie legen sich nicht mit den vieren offen an, aber es besteht eine unterschwellige Spannung zwischen diesen beiden Gruppen. Die drei rivalisieren zugleich auch untereinander. Es gibt zunehmend mehr Streitgespräche zwischen ihnen, wo es nur darum geht, wer recht hat - um irgendwelche Kleinigkeiten. Und ihre Konflikte leiten sie dann darüber ab, dass sie versuchen, mir ständig Widersprüche und Fehler nachzuweisen. Das geht mir manchmal ziemlich auf den Geist.

Nach diesen drei Jahren mit der Klasse bin ich mehr zermürbt als jemals zuvor bei einer Klasse.

Ich möchte gar nicht lange über den Brief und die Vorwürfe reden. Mir liegt vor allem daran, dass wir mit den Eltern gemeinsame Regeln absprechen, damit wir diesen Schüler einmütig begegnen und es uns nicht gegenseitig schwer machen. Diese Schüler brauchen klare Regeln in der Schule und im Elternhaus. Anders kriegen wir sie nicht dazu, vernünftig im Unterricht mitzumachen.

Mein Ziel ist: Zukunftsperspektive für die Klassen entwickeln!

Frau Cowen, Klassenlehrerin der 8b

Der folgende Text soll Ihnen als Rollenspieler(in) eine Orientierung bieten, welche Gedanken und Gefühle diese Rolle ausfüllen mögen. Lassen Sie sich von den in dieser Instruktion genannten Einstellungen und Zielvorstellungen leiten. Aber spielen Sie keine Karikatur der Rolle. Füllen Sie sie mit Ihren Verhaltensweisen so aus, als wären Sie die Person. Improvisieren Sie bei Bedarf!

Ich bin erst seit einem Jahr an der Schule und Klassenlehrerin der Klasse. So eine schwierige Klasse habe ich noch nie in meinen elf Berufsjahren erlebt. Besonders eine Gruppe von sechs oder sieben Mädchen machen mir zu schaffen. Es ist wirklich ein schwieriges Alter und diese Mischung aus Arroganz, Zickigkeit und unausgesprochener Rivalität ist manchmal unerträglich. Der Unterricht wird dadurch ständig gestört, dass sie rumalbern und über andere lachen, besonders über die anderen Mädchen, die eher mitarbeiten. Diese Mädchen verlassen in der Pause gern den Schulhof ohne Erlaubnis und rauchen dann, was sie auch nicht dürfen. Sie sind für jüngere Schüler ziemlich problematische Vorbilder und die fangen auch schon an mit diesem abweichenden Verhalten. Außerdem haben diese Schülerinnen eine Ausdrucksweise, die mir manchmal die Schamröte ins Gesicht treibt. Aber wenn sie zu Hause fernsehen können wie sie wollen, und ihre Eltern auch so reden, dann kann man ja nichts anderes erwarten.

Nun beschweren sich ausgerechnet diese Eltern beim Schulrat darüber, dass wir ihre Kinder nicht richtig behandeln. Schon die Art, den Brief zu schreiben, ohne uns zu informieren, ist ein Hammer. Darüber sollten wir als erstes reden. So geht das nicht. Wenn die Eltern das nach wie vor so richtig finden, dann entzieht das mir Vertrauensbasis. Außerdem sind die Inhalte derartig pauschal und undifferenziert. Man weiß nicht wer gemeint ist und um welche Vorfälle es sich handelt. Was bedeutet "Würde verletzen"? Wann hat wer das wie getan? Wenn man sagt, dass eine Schüler lügt, wenn er offensichtlich die Unwahrheit behauptet, dann verletzt man doch nicht seine Menschenwürde. Wir können doch auch nicht endlos um die schwierigen Schüler herumtanzen und nichts mehr von ihnen verlangen, damit sie Zeit haben, um sich wieder zu fangen. Als neulich bei einem dieser Mädchen, das offenbar in psychologischer Behandlung ist, der Psychologe unangemeldet in der Schule erscheint, um sie mal im Unterricht zu sehen und mit mir abzusprechen, welche schulischen Anforderungen man zurücknehmen kann, damit sie weniger Belastungen ausgesetzt ist, habe ich das schlicht verweigert, weil ich so ein Vorgehen für falsch halte. So etwas führt dazu, dass das Mädchen geradezu als Problemfall abgestempelt wird und obendrein noch fachlich den Anschluß verliert. Aber das hat der Psychologe wohl nicht eingesehen. Jedenfalls hat die Mutter mich angerufen. Sie behauptet, ich sei daran schuld, dass ihre Tochter sich in der Schule nicht wohl fühle, dass sie überfordert sei und dass sie mein Verhalten in der Sache mit den Elternvertretern besprechen will. Möglicherweise ist dieser Brief so in Gang gekommen. Ich finde auch, dass manche Lehrkräfte hier an der Schule sich mehr als Sozialarbeiter und weniger als Lehrer begreifen. Dadurch werden sowohl die Eltern als auch die Schüler verunsichert. Jedenfalls bin ich nicht bereit, die fachlichen Anforderungen herunterzuschrauben. Wir müssen gewisse Standards auch bezüglich der Arbeitshaltung und Regeleinhaltung aufrechterhalten und von den Schülern abfordern. Wenn ihre Eltern uns darin nicht unterstützen, dann weiß ich nicht, wie wir vorankommen wollen. Mir liegt in erster Linie daran, dass wir alle gegenüber den Schülern an einem Strang ziehen: Eltern und Lehrkräfte.