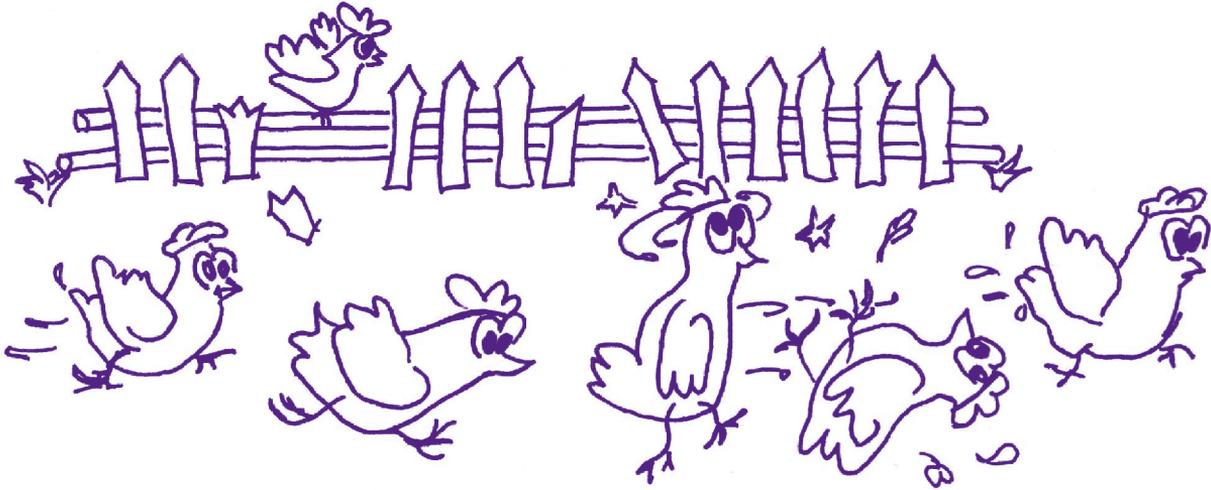


Wir haben keine Zeit, den Zaun zu reparieren, ...



... weil wir ständig die Hühner einfangen müssen.

Werte bilden

Impulse zur wertebasierten
Schulentwicklung





STAATSINSTITUT FÜR SCHULQUALITÄT
UND BILDUNGSFORSCHUNG
MÜNCHEN

WERTE BILDEN

Impulse zur wertebasierten
Schulentwicklung

München 2013

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit der Texte wurde teilweise auf die Nennung beider Geschlechter verzichtet. In diesen Fällen sind immer Mädchen und Jungen, Lehrerinnen und Lehrer gemeint.

Erarbeitet im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus.

Mitglieder des Arbeitskreises und der Redaktion:

Ute Multrus, OStRin (Leitung), Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung München
Stefan Anthofer, StR, Goethe-Gymnasium Regensburg
Ulrike Endres, StDin, Meranier-Gymnasium Lichtenfels
Wilfried Gelo, StR, Willibald-Gluck-Gymnasium Neumarkt i.d.Opf.
Matthias Lau, StD, Maximiliansgymnasium München
Beate Sitek, OStDin, Gymnasium Olching
Luitgard Thomas-Hollunder, StDin, Gymnasium Oberhaching
Steffen Wenker, OStR, Dientzenhofer-Gymnasium Bamberg

Erstellt unter Mitarbeit von:

Judith Anthofer, Titel-Grafik
Irmgard Auktor, StDin, Gymnasium Grafing
Armin Hackl, OStD a. D., Würzburg
Uta Löhner, OStRin, Gymnasium Grafing
Dr. Harald Parigger, OStD, Gymnasium Grafing
Karl-Heinz Sitek, StD, Gymnasium Starnberg
Das Ganztagssteam des Willibald-Gluck-Gymnasium Neumarkt i.d.Opf.

Herausgeber:

Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung München

Anschrift:

Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung
Grundsatzabteilung
Schellingstraße 155
80797 München
Telefon: 089 2170-2201
Internet: www.isb.bayern.de
E-Mail: abt.ga@isb.bayern.de

Layout/Satz:

PrePress-Salumae.com, Kaisheim

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Konzept dieser Handreichung	6
1 Orientieren	8
Werteerziehung als Schulentwicklung	9
Vom Orientieren zum Handeln	16
2 Handeln	17
2.1 Prozesse steuern – Wege bedenken	18
2.1.1 Die Idee: Systematisch vorgehen	18
2.1.2 Ein Prozessmodell für wertebasierte Schulentwicklung	21
2.2 Ziele vereinbaren – Orientierung finden	28
2.2.1 Die Idee: Klare Ziele setzen	28
2.2.2 Plädoyer für ein Leitbild an Schulen	30
2.2.3 Ein Leitbild entwickeln – aber wie?	34
Zur Umsetzung in den Handlungsfeldern	37
2.3 Übergänge wertschätzend begleiten – Beziehungen gestalten	39
2.3.1 Die Idee: Den Weg begleiten	39
2.3.2 Der Übergang von der Grundschule ins Gymnasium als Beispiel	42
2.3.3 Mögliche Maßnahmen	61
2.4 Stärken erkennen – Verantwortung übergeben	77
2.4.1 Die Idee: Anderen etwas zutrauen	77
2.4.2 Ein Wertekonzept für die gesamte Schullaufbahn	79
2.4.3 Mögliche Maßnahmen	84
2.5 Beachtung schenken – Anerkennung zeigen	90
2.5.1 Die Idee: Positives verstärken	90
2.5.2 Schule als Impulsgeber für ein kommunales Wertebündnis	95
3 Perspektiven entwickeln	104
3.1 Mit Heterogenität umgehen: Vom Grundsatz zur Grundhaltung	105
3.2 Wertebewusste Schulkultur fördern: Projekt-Seminar zur Studien- und Berufsorientierung in Verantwortung	111

3.3	Potenziale miteinander entfalten: Werteorientierung in einer gebundenen Ganztagsklasse – Ein Werkstattbericht –	128
3.4	Wertschätzend führen: Vom Verwalten zum Gestalten	135
	Anhang	
	Anhang 1 Rechtsgrundlagen	146
	Anhang 2 Literaturverzeichnis	150
	Zu guter Letzt	
	Anregung für eine wertebasierte Schulhomepage	152

Vorwort

„Werte machen stark.“ Mit diesem Slogan startete die schulische Werteinitiative 2008 bei einem Großkongress in München. Seither wird Werteerziehung verstärkt als zentrales Bildungsziel wahrgenommen. Sie gilt an den Schulen jedoch als „weiches“ pädagogisches Thema. Als Querschnittsthema – so die Meinung vieler – sei es sowieso überall „irgendwie“ im Unterricht und in der Schule vorhanden. Wenn es aber darum geht, dieses „Irgendwie“ zu fassen, dann fangen oft die Herausforderungen an. Dann wird Werteerziehung als Add-on empfunden, ganz nach dem Motto: „Was sollen die Schulen denn noch alles leisten?!“

Genau an diesem Punkt, zwischen „wir halten die Wertefrage für wichtig und wollen eigentlich etwas tun“ und „wir machen schon, sind aber so recht nicht zufrieden“, setzt diese Handreichung an. Sie schließt die Lücke zwischen den eher abstrakten Werten und den konkreten Schulstrukturen. Dass diese Verbindung für die Wertebildung wichtig ist, hat sich aus den Erfahrungen der Autorinnen und Autoren vor Ort und aus zahlreichen Fortbildungsveranstaltungen der Wertemultiplikatoren ergeben.

Die Handreichung kann deswegen auch keine Best-Practice-Sammlung sein. 60 Einzelprojekte, die das beeindruckende Engagement vieler Schulen zeigen, wurden bereits im Praxishandbuch „Werte machen stark“ dokumentiert. Während der Beschäftigung mit dem Thema „Wertebildung vor Ort“ ist die schulstrukturelle Bedeutung immer klarer geworden. So ergab sich die Verbindung zur Schulentwicklung von selbst.

Aus Gesprächen mit erfahrenen Schulentwicklern kristallisierte sich weiter heraus, dass Wertefragen die Basis für einen Schulentwicklungsprozess darstellen. Bestätigt sehen sich die Autoren auch dadurch, dass sich viele Schulen selbst in diese Richtung bewegt haben. Das zeigen zahlreiche schulsystematische Umsetzungsbeispiele, die als Beiträge für den Werte-Sonderpreis des Inneren Schulentwicklungspreises (i. s. i.) 2012 eingereicht wurden.

Deshalb soll dieser Band konzeptionelle Anregungen geben, wie Werte als Ziele prozesshaft und systematisch über konkrete Maßnahmen in der Schulkultur verankert werden können. Dabei kann man diese Anregungen als Anstoß für die Initiierung eines wertgebundenen Schulentwicklungsprozesses oder als dessen Verstärkung sehen. Das Konzept zielt also auf eine nachhaltige schulstrukturelle Verankerung der Werteerziehung ab und bietet eine Basis für die aktuellen und kommenden Herausforderungen an den Schulen.

Die vorliegende Handreichung wurde von Werte-Multiplikatoren und Schulentwicklern des Gymnasiums erstellt. Die grundlegenden Aussagen sind aber für alle Schularten von Interesse. Die Zielgruppe der Handreichung sind Lehrkräfte und Schulleitungen.

Allen Mitautoren und Ideengebern, die über den Arbeitskreis hinaus mit ihren Erfahrungen zum Gelingen dieser Veröffentlichung beigetragen haben, gilt unser herzlicher Dank.

Konzept dieser Handreichung

Diese Handreichung möchte Wege aufzeigen, wie der Prozess einer wertebasierten Schulentwicklung an der eigenen Schule in Gang gesetzt oder fortentwickelt werden kann. Sie gibt Anregungen, wie dieser Wertekonsens konkret und systematisch im Schulalltag und in der Schulkultur verankert werden kann.

Dementsprechend findet/n sich:

- Grundlegendes zum Thema Werte und Schulentwicklung, insbesondere zur Notwendigkeit eines gemeinsamen Wertefindungsprozesses als Ausgangspunkt für eine wertebasierte Weiterentwicklung der eigenen Schule.
- Wege der Prozesssteuerung bzw. ein Prozessmodell, um von fragmentierten Einzelmaßnahmen hin zu einem nachhaltigen und umfassenden Gesamtkonzept für die eigene Schule zu kommen. Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung sind in einer wertebasierten Schulkultur verankert.
- Mögliche Handlungsfelder einer wertebasierten Weiterentwicklung der Schule, die an die Bedürfnisse und Gegebenheiten an der eigenen Schule angepasst werden können. Sie sollen das gemeinsam als wertvoll Erkannte im Schulalltag und im Schulleben konkret umsetzen und erfahrbar machen. Die Ausführungen möchten Anregungen liefern, bereits Bestehendes im Licht einer Wertefokussierung zu überdenken, zu verändern oder neu anzugehen.
- Tabellen mit Kurzbeschreibungen möglicher Maßnahmen in den verschiedenen Handlungsfeldern für eine Bestandsaufnahme und Stärkenanalyse bzw. als mögliche Ideenquelle.

Dass die Wertevermittlung als Unterrichtsinhalt in den einzelnen Fächern hier nicht einbezogen wird, bedeutet nicht, dass sie nicht einen wichtigen Beitrag zur Wertebildung¹ – v. a. auf kognitiver Ebene und in der Reflexion von Werten – liefert. In der Handreichung soll der Schwerpunkt auf der Verbindung von Werterziehung und Schulentwicklung liegen.

Die Handreichung möchte Orientierungshilfe geben:

- Sie möchte Schulen ermutigen, sich auf das zu besinnen, was sie gut können und mehr davon zu machen, sich dabei aber auch zu öffnen und herauszufinden, welche Stärken sie sonst noch haben könnten.

¹ Vgl. dazu das Buch: Ladenthin, V./Rekus, J. (2008) (Hrsg.): Werterziehung als Qualitätsdimension von Schule und Unterricht. Münster.

- Sie möchte Schulen helfen, einen Anfang zu wagen und darauf zu vertrauen, dass, wenn man die richtigen Fragen stellt, weitere Schritte folgen werden. Denn es ist einerlei, wo man mit der Schulentwicklung beginnt, ob bei der Organisations-, der Personal- oder der Unterrichtsentwicklung. Wenn man wirklich etwas verändert, werden die anderen Felder zwangsläufig mit tangiert.
- Sie möchte Beispiele geben für Hebel und Ansatzpunkte im Bewusstsein, dass die Fragmentarisierung in einzelne Projekte keine systematisierte wertebasierte Schulentwicklung ist. Der reine Detailblick verstellt den Blick auf das Ganze – wie es auch die Karikatur auf der Titelseite zum Ausdruck bringt.

So verstanden kann diese Handreichung als konzeptioneller Ratgeber benützt werden oder in Auszügen als Ideengeber zu Rate gezogen werden.

An wen richtet sich die Handreichung?

- a) An Schulleiter bzw. Schulleitungsteams, die sich Gedanken darüber machen, wie man Schulentwicklungsprozesse in der Schule anstoßen kann und welche Rolle sie selbst dabei spielen, Werte erfahrbar zu machen.
- b) An Gremien in der Schule (Koordinationsgruppen, Schulentwickler, Mitglieder einer ‚Zukunftswerkstatt‘), die etwas bewegen wollen, sei es als Bestätigung, dass sie bereits auf einem guten Weg sind, sei es, dass sie erst am Anfang eines Prozesses stehen.
- c) An Lehrkräfte, die sich Gedanken machen über das Klima und den Geist an ihrer Schule.

Wenngleich in der vorliegenden Handreichung gymnasiale Handlungsfelder vorrangig in den Blick genommen werden, richten sich die grundsätzlichen Überlegungen auch an Realschulen, Mittelschulen und Berufliche Oberschulen.

1 Orientieren

Werteerziehung als Schulentwicklung

Armin Hackl

Für eine nachhaltige Schulentwicklung ist eine feste Verankerung der Werteerziehung wesentlich.

Ausgangspunkt dieser Überlegungen ist die Feststellung, dass die meisten Schulgesetze eine Präambel kennen, in der Werte explizit benannt oder in der auf einen Wertebezug oder Wertekodex der jeweiligen Landesverfassung Bezug genommen wird, so z. B. in Artikel 131 der Bayerischen Verfassung.

Artikel 131 [Ziele der Bildung]

- (1) Die Schulen sollen nicht nur Wissen und Können vermitteln, sondern auch Herz und Charakter bilden.
- (2) Oberste Bildungsziele sind Ehrfurcht vor Gott, Achtung vor religiöser Überzeugung und vor der Würde des Menschen, Selbstbeherrschung, Verantwortungsgefühl und Verantwortungsfreudigkeit, Hilfsbereitschaft, Aufgeschlossenheit für alles Wahre, Gute und Schöne und Verantwortungsbewusstsein für Natur und Umwelt.
- (3) Die Schüler sind im Geiste der Demokratie, in der Liebe zur bayerischen Heimat und zum deutschen Volk und im Sinne der Völkerversöhnung zu erziehen.

Werte in der Schule

Die schulische Alltagserfahrung bezieht sich nur in Ausnahmefällen (Ansprachen, Projekttag u. a.) direkt auf einen der im Verfassungsartikel benannten Werte. Die Werteerziehung in der Schule nimmt gewöhnlich eher auf die von Werten abgeleiteten Tugenden (z. B. Notengerechtigkeit oder Gewaltfreiheit im schulischen Raum) und vor allem auf die Einübung überprüfbarer Sekundärtugenden (Pünktlichkeit, Ordnung, Ausdauer u. a.) Bezug. Die Schule ist kein wertfreier Raum.

Für das Wertefundament geben die Verfassung, die Formulierung der Bildungsziele und des Bildungsauftrags der Schulen den verbindlichen Orientierungsrahmen ab. Für ein Wertefundament an der Schule ist es jedoch unverzichtbar, dass alle Beteiligten in einem Diskursprozess ihre Vorstellungen reflektieren und einen Konsens darüber erreichen, was in der eigenen Schule allen gemeinsam etwas wert ist, was als wertvoll gewollt ist und im Schulalltag so verankert

werden soll, dass das als wertvoll Erkannte gelebt und erfahren werden kann.

Werteerziehung in Schulen

Nach den Erkenntnissen der reflektierten schulischen Praxis basiert eine nachhaltige Werteerziehung in Schulen auf drei dominanten Aspekten der Schule:



- Unterricht:
formale Wertereflexion und konstruktivistische Modelle
- Lehrpersonen:
als personale Konstante und Repräsentanz von individuellen und schulischen Werten.
- Schulkultur:
Erlebnisraum von Werten
 - durch die Gestaltung der Unterrichtspraxis (z. B. Wertschätzung, Respekt, Würde)
 - durch die Wertesignifikanz im schulischen Alltag oder in der Schulkultur (Anerkennung, Aktionen usw.)
 - durch eine Wertediskussion im Rahmen einer Schulentwicklung (Selbstverpflichtung)

Dieses Drei-Ebenen-Modell kann eine Werteerziehung durch die alltägliche Reflexion, die Wahrnehmung, das Erleben von Werten und durch das Handeln begünstigen.

Konkretisierung

Unterricht

Unterricht ist immer pädagogisch im Sinne der Vermittlung von Normen, Tugenden, vor allem von Sekundärtugenden oder Haltungen. Er transportiert unbewusst Werte. So kann etwa Genauigkeit mit dem Wert Wahrheit in einer Beziehung stehen.

Aber Unterricht ist nicht immer wert-erziehend. Werterziehend wirkt Unterricht nur dort, wo Werte bewusst ins Spiel gebracht werden. D. h. werterziehender Unterricht thematisiert im Sinne des reflexiven, offenen Unterrichts bestimmte Werte, ortet ihre Situationsabhängigkeit und prüft ihre Relevanz und ihre Problematik.

Dieses unterrichtliche Tun ist nicht nur eine Aufgabe der Ethik, der Religion, vielleicht noch der Geschichte oder Sozialkunde. Es kann zu einem Unterrichtsprinzip werden, wenn sich hier Fragen der Menschenwürde, der Erhaltung der Schöpfung, der Gewaltfreiheit usw. im Unterricht ergeben.

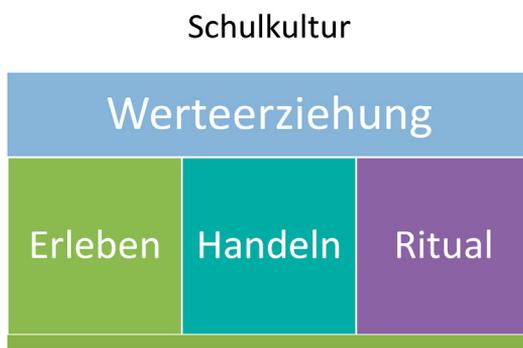
Schulkultur

Werteerziehung im Unterricht geschieht weithin (nicht ausschließlich) auf der rationalen Ebene. Im Zentrum stehen Reflexion, Kognition und Kritik. Anders verhält es sich mit der Werteerziehung durch die Schulkultur.

Was meint Schulkultur? Dieser Begriff spielte in der Schulpädagogik der achtziger und neunziger Jahre eine besondere Rolle. Mit ihm sind Visionen, die auf eine Veränderung der Gesellschaft beruhen, durch und über die Schule verbunden. Mit ihm verbinden sich Vorstellungen und Erwartungen wie z. B. Schule als Lebensraum, Schulgemeinde als politischer Mikrokosmos und Raum des sozialen Lernens. Er transportiert, ähnlich wie die Vorstellung von der Ganztageschule, neben unterrichtlichen Veränderungskonzepten auch stärker erzieherisch-bildende Vorstellungen.

Mit der Forderung nach Werteerziehung taucht dieser verloren geglaubte Begriff und mit ihm die Werteerziehung für eine erziehende Lebensschule wieder auf.

Mit Schulkultur verbinden sich drei Elemente, die der Unterricht nur bedingt leisten kann:



Diese drei Elemente sind konstitutiv für eine nachhaltige Werteorientierung und materielle Wertebildung im Sinne von Brezinka.

- Ich erlebe etwas als wertvoll (Wahrnehmung).
- Ich handle nach diesen Werten und erlebe mich als Handelnder wertbezogen (Wertebewusstsein).
- Wir entwickeln Formen, in denen wir einen bestimmten Wert wiedererkennen (Ritualisierung).

Rituale sind in Formen gegossene Repräsentanten von Ideen oder Werten. Sie vergegenwärtigen diese, ohne dass Werte erklärt werden müssen. Rituale sind „sprachlose“ Hinweise auf Werte.

Erstes Beispiel: Respekt

Erleben	Handeln	Ritual
z. B. Sprache Höflichkeit Wahrnehmung Aufmerksamkeit	z. B. Ich suche Kontakte. Ich grüße. Ich beschädige niemanden und nichts.	z. B. Freitagsritual Gruß Erheben am Unterrichtsbeginn

Zweites Beispiel: Verantwortung

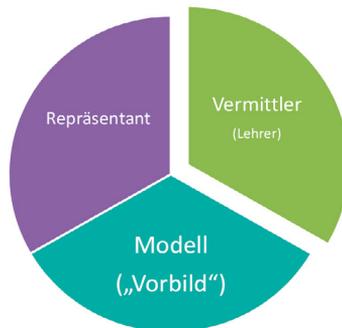
Erleben	Handeln	Ritual
Schutz der Schwächeren Pflege der Räume Lernverantwortung	Aktionen Klassenzimmergestaltung	SMV-Patenschaft Wettbewerbe oder Auszeichnungen

So entwickelt sich aus jeder einzelnen Klassenkultur im Kontext der Gesamtkultur einer Schule die Schulkultur.

Lehrpersonen

Noch eine kurze Anmerkung zum dritten Pfeiler der Werteerziehung in der Schule: die Lehrpersonen.

Lehrerrolle



- a) Jeder Lehrer, jede Lehrerin hat eine eigene Werteordnung und lebt in einer persönlichen Wertewelt. Diese wird für die Schüler nur bedingt oder mittelbar erfahrbar. Der Schüler leitet sie sich durch Beobachtung ab. „Dem Lehrer X ist das ... wichtig oder wertvoll!“ Erkennbar wird sie, wenn eine Lehrperson ihr Handeln deutet. „Ich tue das, weil mir das wichtig ist.“ Die Dechiffrierung des eigenen Handelns oder der eigenen Positionierung, d. h. ihre sprachliche Artikulierung ist ein entscheidender Prozess im Wertelernen von Schülern. In dieser „Veröffentlichung“ eines Aspekts des Wertekosmos einer Lehrperson tritt die Lehrer-Schüler-Beziehung in eine personale Bindungsebene. In diesem Augenblick geschieht im Kontext der formalen Unterrichtsstruktur etwas Privates. Die Wertsetzung ist ein Angebot und eine Aufforderung zur Auseinandersetzung. Sie hat keine Verbindlichkeit. Aber sie bietet eine Möglichkeit. In ihr vollzieht sich undeckelt das Erzieherische durch ein Vorbildmoment. Vorbild ist ja nicht eine Frage der Vollkommenheit, sondern ein Vorgang, in dem jungen Menschen ein Modell angeboten wird.
- b) Der Lehrer, die Lehrerin verkörpert die in *seiner/ihrer Schule* vereinbarten Werte.
 „In *seiner/ihrer Schule*“ meint, dass durch einen gemeinsamen Prozess gefundene Werte geachtet werden.

Schulentwicklung

Hier sind wir an der Basis jedes Schulentwicklungsprozesses. Schulentwicklungen, die ein Ziel bestimmen, ohne die Wertegrundlage erarbeitet zu haben, sind meist flüchtige Prozesse ohne Nachhal-

tigkeit. Wirkliche Schulentwicklung bedarf eines Wertefundaments. Warum? Um ihr eine sinnhafte Begründung zu geben. Sinn meint ein zielgerichtetes, reflektiertes Tun.

Die folgenden Fragen begründen einen nachhaltigen Schulentwicklungsprozess:

- Was ist uns gemeinsam so wertvoll, dass wir alle darauf Wert legen?
- Was ist uns so wichtig, dass es sich lohnt, darauf ein schulisches Konzept, ein schulisches Angebot usw. aufzubauen?
- Was soll in unserer Schule als wertvoll erlebt und erfahren werden?
- Wie gestalten wir diesen Erfahrungsprozess?
- Welche Verbindlichkeit haben die gemeinsam gefundenen und entwickelten Werteformen in unserer Schule?

Für einen systematischen Schulentwicklungsprozess können noch die ergänzenden Fragen gestellt werden:

- Wie können wir die vielen Einzelaktivitäten an einer Schule so mit anderen Angeboten zusammenführen, dass für alle Beteiligten ihre Werthaltigkeit erkennbar ist?
- Woran erkennen wir, ob wir erfolgreich sind?
- Wie können wir den Prozess am Laufen halten?

Bezogen auf die Werteerziehung muss festgehalten werden, dass nur ein so gestalteter Findungsprozess eines oder mehrerer Werte in einer Schule den Namen Werteerziehung rechtfertigt.

In diesem Zusammenhang soll auf ein Dilemma der Schulentwicklungstheorie wenigstens nebenbei hingewiesen werden: Die Schulentwicklungsliteratur hat die Schulkultur neben der Unterrichts-, der Organisations- und der Personalentwicklung nicht weiter reflektiert. Dies ist ein Problem für die Entwicklung der Werteerziehung in Schulen, die wesentlich über die Erfahrungen im Kontext der Schulkultur geschieht.

Schulentwicklungsprozess



Die Prozessstadien für eine schulkulturelle Werteerziehung sind relativ klar zu umreißen:

1. Gemeinsam heißt: alle Lehrpersonen mit Vertretern von Eltern und Schülern arbeiten zusammen an der Findung des „Schulwertes“.
2. Weniger ist mehr und Erweiterung ist möglich. Es reicht ein Wert, auf den sich eine Schule verständigen kann, um die exemplarische Bedeutung eines verpflichtenden Wertes für das Zusammenleben zu erfahren.
3. Öffentlichkeit und Veröffentlichung sind starke Triebkräfte eines solchen Prozesses.
4. Die Eindeutigkeit der Formen und Rituale besticht.
5. Die Verbindlichkeit für alle überzeugt und prägt.
6. Die Evaluation schützt vor Fehleinschätzung und gibt Antriebskraft.

Fazit

Dass ein solcher Prozess nicht nur ein pädagogischer Auftrag (BayEUG 113c, Abs. 1) ist, sondern auch die Identifikation aller Beteiligten mit ihrer Schule stärkt oder oft erst ermöglicht, ist eine Zugabe, die in Zukunft nicht wertvoll genug einzuschätzen ist. Schulidentität ist nicht nur eine Frage der sozialen „corporate identity“, sie ist vor allem auch eine Frage der Lernstimulation, der Lernmotivation und der Sinnorientierung.

Hat sich eine Schule durch einen so gestalteten Wertefindungsprozess wertvoll gemacht, kommt es auf die Lehrpersonen an, die der Schulgemeinschaft solidarisch verpflichtet sind. Sie bringen die verabredeten Werte durch ihren persönlichen und individuellen Filter und Ausdruck ins Erleben, ins Handeln und ins Ritual. Sie werden zum Vermittler und zugleich auch zum Gradmesser der vereinbarten Werte.

Lehrerindividualität (-personalität) ist ein hohes Gut. Sie endet nicht vor den Toren der gemeinsamen Umsetzung der kooperativ gefundenen Werteverdeutlichung. Sie befreit aber auch keine Lehrperson als Teil der Schule, sich von dem gemeinsam erarbeiteten Wertekonsens zu verabschieden.

Vom Orientieren zum Handeln

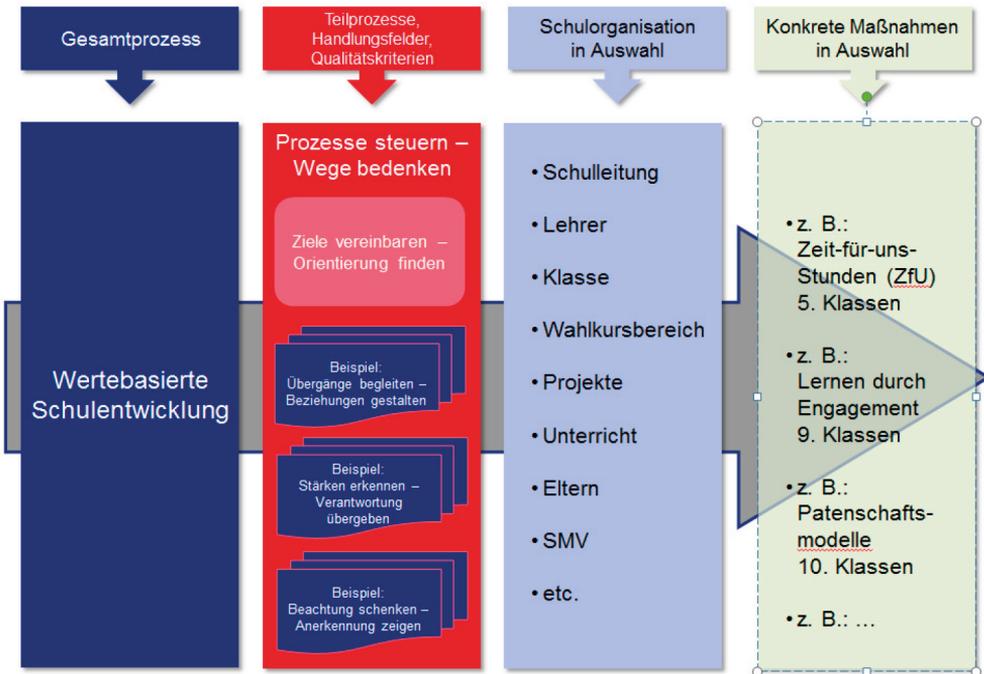
Umsetzungsmöglichkeiten wertebasierter Schulentwicklung

Teilziele, Schulstrukturen und Maßnahmen

Die nachfolgende Grafik zeigt, wie sich Ziele, Schulstrukturen und Maßnahmen zu einem Gesamtprozess wertebasierter Schulentwicklung verbinden lassen.

Die Grafik liest sich von links nach rechts wie folgt: Die erste Spalte benennt das Thema an sich.

In der zweiten Spalte stehen unter der Überschrift „Teilprozesse, Handlungsfelder, Qualitätskriterien“ überschaubare und umsetzbare Ziele, wobei die Prozesssteuerung ein grundlegendes Planungs-Prinzip ist.



Wo man im Rahmen der Schulstruktur diese Prozesse und Ziele angehen kann, darüber gibt in Auswahl die dritte Spalte Auskunft. Jeder Teilprozess kann auf jede dieser Organisationsebenen umgesetzt werden, also von der Schulleitung bis zu einzelnen Klassenstufen.

Die letzte Spalte informiert darüber, mit welchen Maßnahmen man die jeweiligen Ziele der Handlungsfelder konkretisieren kann.

Die Grafik kann auch von rechts nach links gelesen werden:

Inwiefern unterstützen die an der Schule durchgeführten Aktivitäten eine wertebasierte Schulentwicklung?

Inhaltsangabe

Die Grafik ist zudem eine Art Inhaltsangabe für den zweiten Teil „Handeln“ dieses Bandes. Im Folgenden werden die genannten fünf Bereiche der zweiten Spalte jeweils so thematisiert, dass man daraus Ideen für die Gestaltung einer wertebasierten Schulentwicklung gewinnen kann.

2 Handeln

2.1 Prozesse steuern – Wege bedenken

2.1.1 Die Idee: Systematisch vorgehen – Von der fragmentierten Werteeziehung zur wertebasierten Schulentwicklung

- Komplizierte Frage** „Welche Werte wichtig sind, und wie man sie praktisch umsetzt, [ist] eine der großen komplizierten Fragen“, umreißt Regina Ammicht Quinn (2011, 3) treffend einen zentralen Problembereich der Werteeziehung. Wie man diese komplizierte Frage womöglich lösen kann und was dabei zu bedenken ist, davon handelt dieser Abschnitt.
- Wertedebatte und „Notstand der Erziehung“** Ausgangspunkt ist der Ist-Zustand schulischer Werteeziehung. Auf diesem Feld hat sich in den letzten Jahren in den Schulen einiges getan. Reagiert wurde auf die jüngste gesellschaftliche Wertedebatte, aber auch auf das, was in den Schulen selbst als „Notstand der Erziehung“ (Gruschka 2011, 96 u. 132) wahrgenommen wird. Die Schulen haben sich davon im positiven Sinne irritieren lassen. Die bisherige Praxis der Werteeziehung wurde überdacht und neue Konzepte werden seither ausprobiert.
- Irritation und Aktion** Irritationen sind, so Michael Schratz (vgl. 2009, 100): „gute Auslöser, aber es ist auch zu bedenken, [dass] zwar Bewegung in das System [kommt], wohin die Energie steuert, bleibt allerdings offen“. Diese systemtheoretische Grundannahme ist auch eine treffende Beschreibung des Ist-Zustands der aktuellen Werteeziehung. Demzufolge gilt es, einen Schritt zurückzutreten, genau hinzuschauen und die Irritation im Sinne Hentigs in überschaubare Aufgaben für eine wirkungsvolle Praxis umzuschreiben.
- Realitäten**
1. Ort der Handlung ist eine Metzgerei. Ein Kind hat eben von der Fleischfachverkäuferin die obligatorische Gelbwurst erhalten. Das Kind schmatzt glücklich, bleibt indes den Dank schuldig, was die Mutter sichtlich irritiert. Die Mutter geht daraufhin in die Offensive und wendet sich an die anderen Kunden: „Sehen Sie, nicht mal mehr ‚Danke sagen‘ lernen die Kinder in der Schule“.
 2. Surft man über die Internet-Seiten von bayerischen Gymnasien, dann wird schnell klar: tagtäglich leisten Kollegen an unseren Schulen Beachtliches auf dem Gebiet der Werteeziehung. Kaum ein Gymnasium will noch auskommen ohne Tutorenprogramm, Methodentraining, Streitschlichter, Willkommenstage, Zeit-für-uns-Stunden etc. Daneben sollte man auch nicht die Arbeit in den traditionell werteeffinen Fächern wie insbesondere Religion, Ethik und Deutsch vergessen.

3. Die empirische Schulforschung kommt in Zusammenschau von Werteerziehung und den diesbezüglichen Wünschen von Lehrern zu folgendem Befund: Am häufigsten wünschen sich die Kollegen Konsens, Kooperation und Absprache, also gemeinsam an einem Strang zu ziehen (Vgl. Gruber 2009, 210-219).

Demnach gelten die Schulen als Adressaten für Werteerziehung. Es gibt Bemühungen, aber das Wohin und das Wie sind oftmals offen. Weil nicht gemeinsam an einem Strang gezogen wird, führt das Engagement nicht zu dem erhofften Ergebnis. Die Schulentwicklungsfor- schung hat für die Erfahrung von isolierter Arbeit ohne gemeinsame Ziele und ohne systematischen Austausch mit Kolleginnen und Kolle- gen, die von vielen als unbefriedigend erlebt wird, einen Begriff: „Wir sprechen in diesem Fall von der fragmentierten Schule“ (Rolff 2011, 37). Der Detailblick verstellt oft auch den Blick auf das Ganze – wie es die Karikatur der Titelseite veranschaulicht.

Fragmentierte
Werteerziehung

Das Bewusstsein der Lehrkräfte, Werteerziehung nicht individuell und fragmentiert, sondern nur gemeinsam realisieren zu können, verweist auf die Schulentwicklung bzw. Schulkultur. Denn das ist die organisatorische Übersetzung von „gemeinsam“. Dann muss man Wertebildung und Schulentwicklung zur wertebasierten Schulent- wicklung zusammendenken.

Wertebasierte
Schulentwicklung

Gemeinsamkeit auf der Ebene der Schulentwicklung oder Schul- kultur bringt aber auch ein Problem mit sich. Anders nämlich, als das Bild vom gemeinsamen Ziehen an einem Strang nahelegt, gibt es kaum eine Situation, in der wir tatsächlich gemeinsam an einem Strang ziehen könnten. Wertebildung findet täglich, vielfach und organisatorisch dezentral statt. Ein weiteres Problem kommt hinzu: Anders als in unseren Fachgebieten handeln wir in Sachen Werten eher intuitiv, und was der Kollege oder die Kollegin denkt oder wertschätzt, darüber kann nur spekuliert werden.

An einem Strang
ziehen?

Zwei Bedingungen hat eine wertebasierte Schulentwicklung demnach zu erfüllen. Erstens: Nötig ist eine anhaltende inhaltliche Ausein- dersetzung mit den Werten. Dazu gehört ein Minimalkonsens, der Sicherheit gibt, aber auch Pluralität wahrt. Zweitens: Gebraucht wird eine organisatorische Struktur, die vernetzt und fokussiert und dabei die Wertebildung wahrnehmbar macht, und zwar als einen zielgerichteten und kontinuierlichen Prozess. Für die Kollegen wie für die Schüler.

Auseinandersetzung
und Organisation

Hans-Günter-Rolff räumt im Anschluss an die Vorstellung der Schul- entwicklungs-Trias aus Unterrichts-, Organisations- und Personalent- wicklung ein: „*Darüber gerät der Mensch schnell in Vergessenheit. Das wollen wir nicht*“ (Rolff 2011, 14). Eine wertebasierte Schulent-

Mensch im
Mittelpunkt

wicklung kann dieser Gefahr begegnen. Der Mensch ist also das Ziel. Dafür lohnt es sich, die Frage der Steuerung eines wertebasierten Schulentwicklungsprozesses anzugehen und dafür nach konkreten Antworten auch auf neuen Wegen zu suchen.

Literatur:

- Ammicht-Quinn, Regina (2012): „Gut“ sein: Theorie und Praxis von Wertediskursen. In: Karg-Stiftung (Hrsg.): Karg-Heft 3. Werte schulischer Begabtenförderung. Begabungsbegriff und Werteorientierung. Berlin.
- Gruschka, Andreas (2011): Verstehen lehren. Ein Plädoyer für guten Unterricht. Stuttgart.
- Gruber, Michael (2009): Schulische Werteerziehung unter Pluralitätsbedingungen. Bestandsaufnahme und Empfehlungen auf Basis einer Lehrerbefragung. Würzburg.
Auf Seite S. 218 findet sich dazu eine detaillierte Aufschlüsselung der Wünsche der Kollegen.
- Rolff, Hans-Günter et al. (2011): Manual Schulentwicklung, Handlungskonzept zur pädagogischen Schulentwicklungsberatung (SchuB), Weinheim und Basel. Abschnitt 8.1 „Projektmanagement“.
- Schratz, Michael (2009): Leistungsfähigkeit von Schule als geteilte Führungsaufgabe. In: Berke-meyer, Nils/Bonsen, Martin/Harзад, Bea (Hrsg.): Perspektiven der Schulentwicklungsforschung. Festschrift für Hans-Günter Rolff. Weinheim und Basel.

2.1.2 Ein Prozessmodell für wertebasierte Schulentwicklung

„Babel 2.0“ wird in einer Ganztagesklasse folgendes Spiel genannt: Alle Schüler der Klasse 5f sollen auf der Fläche von zwölf DIN A4 Blättern mit ihren Körpern einen möglichst hohen Turm bauen. Beim ersten Versuch herrschte Gewusel, Geschrei, Engagement. Manche blieben gleich abseits, andere haben später aufgegeben. Das Ergebnis glich eher einer Ruine als einem Turm. Die Enttäuschung war mit Händen zu fassen. Die Analogie zur fragmentierten Werteerziehung liegt auf der Hand: Irritation, Bewegung im System, aber die Energie verpufft.

Einstürzende
Neubauten

Als Lehrer kann man an dieser Stelle einen Rahmen geben. Man setzt sich zusammen und klärt die Anforderungen der Aufgabe. Von da aus machen die Schüler schnell Vorschläge für Teilschritte. Die Großen sollen unten stehen und die Kleinen geben eine gute Ressource für oben ab. Es zeigt sich auch, dass der eine oder andere im Zirkus- oder im Turnverein ist und deshalb eigentlich weiß, was zu tun ist. Auch beim zweiten Versuch wurde es laut. Aber dieses Mal anders: Die Schüler hörten nun aufeinander und die Kommunikation war deutlich zielgerichteter. Anders war auch, dass die Schüler einander gezielt halfen. Kurz: Aus fragmentiertem Handeln war ein gemeinsames Ziehen an einem Strang geworden. Deshalb stand nach relativ kurzer Zeit ein solider Turm. Entsprechend groß war die Freude. Dann wurde überlegt, warum der Turmbau beim zweiten Mal erfolgreich verlief. Seither wird der Turm in zwei Minuten gebaut und die Gruppe kommt auch schon mit zehn DIN A4 Blättern aus.

Prozessorientierung

Die Prozesstheorie kann erklären, warum es in Sachen Turmbau seit dem zweiten Mal besser läuft. Erstens: In einem Planungsprozess wurden Anforderungen geklärt und eine Zielvorstellung formuliert. Zweitens: Der Gesamtprozess wurde in einzelne Teilprozesse zerlegt, die jeweils operative Ziele für konkrete Handlungen anboten. Drittens: In Unterstützungsprozessen wurde dafür gesorgt, dass die Ausführung gelingen kann. Zum Schluss wurde überlegt und festgehalten, was sich bewährt hat. Und nicht zu vergessen: Es wurde viel zur Sache miteinander geredet.

Prozessmodell

„Babel 2.0“ zeigt, dass das Gelingen von Prozessen, also das gemeinsame Ziehen an einem Strang, dann wahrscheinlicher wird, wenn der Gesamtprozess grundsätzlich drei ineinandergreifende Prozessarten umfasst: Planungsprozesse, eine fokussierte Umsetzung mit Teilzielen und sichernde, evaluierende Unterstützungsprozesse. „Babel 2.0“ zeigt aber auch, dass Organisation nicht von selbst entsteht. Man

Prozessstruktur

muss das wollen. Wenn man es will, hat es aber Sinn, nach einem Prozessmuster zu verfahren.

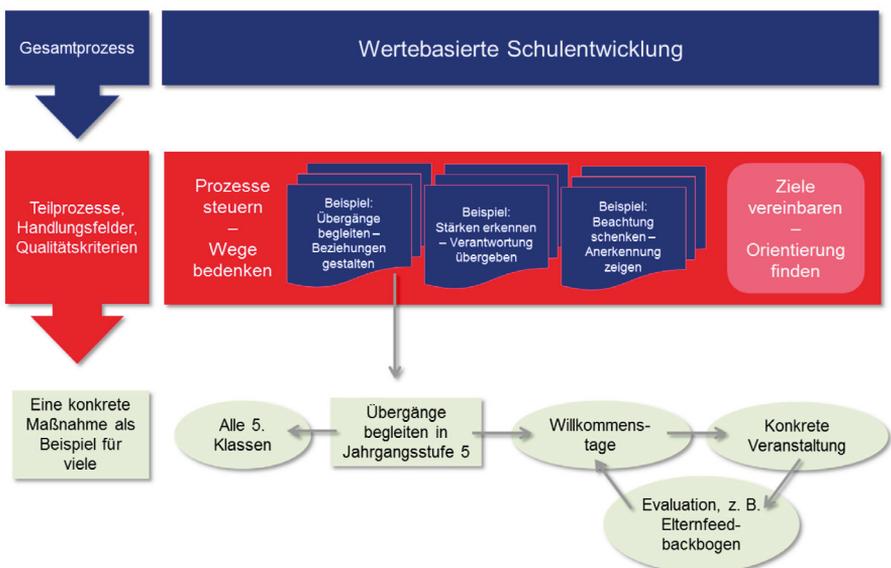
Jenseits der Fragmentierung

Die organisatorische Fragmentierung ist also grundsätzlich in den Griff zu bekommen. Aber taugt die prozessorientierte Vorgehensweise auch für die komplexe wertebasierte Schulentwicklung? Dazu ist ein entsprechendes Prozessmodell hilfreich. Gekoppelt werden in diesem Modell Werte wie z. B. Beziehungsfähigkeit, Verantwortung und Anerkennung mit den formalen Strukturen von Schule. Mit diesem Verfahren wertebasierter Schulentwicklung kann es gelingen, Persönlichkeitsentwicklung und gelingendes Zusammenleben in der Schulkultur nachhaltig zu verankern.

Ein Prozessmodell für wertebasierte Schulentwicklung

Das nachfolgende Prozessmodell zeigt auf allen Ebenen dasselbe, nämlich den Gesamtprozess einer wertebasierten Schulentwicklung. Die Leserichtung ist absteigend von oben nach unten und führt vom Gesamtprozess (Ebene 1) über mögliche Teilprozesse (Ebene 2) bis hin zu konkreten Maßnahmen (Ebene 3). Dadurch werden verschiedene Prozessebenen deutlich und wie sie miteinander verbunden werden können.

Das Modell entspricht der prozessorientierten Vorgehensweise. Das wird auf der zweiten Ebene deutlich. Links außen wird mit „Prozesse steuern – Wege bedenken“ auf zugrundeliegende Unterstützungsprozesse verwiesen, rechts außen mit „Ziele vereinbaren und Orientierung finden“ auf Planungsprozesse. Die mittleren drei beispielhaften Bausteine benennen operative, also greifbare Teilziele und eröffnen jeweils wertorientierte Handlungsfelder für konkrete Maßnahmen.



Dieses Prozessmodell entspricht im Wesentlichen aber auch der weiteren inhaltlichen Gliederung dieser Handreichung. Demgemäß werden die einzelnen Teilprozesse bzw. Handlungsfelder in eigenen Kapiteln dargestellt. Dort ist die Auswahl dieser Handlungsfelder genauer begründet. Weiter differenziert werden auch die Ziele für die Handlungsfelder und es werden exemplarische Angebote gemacht, mit welchen pädagogischen Maßnahmen man die mit den Handlungsfeldern formulierten operativen Ziele weiter verfolgen kann. Aufgezeigt werden auch insbesondere Perspektiven der Vernetzung. Durch dieses Angebot kann sich jede Schule ihr eigenes und konkretes Prozessmodell entwickeln und zwar jenseits der Fragmentierung. Michael Hummer (vgl. 2010, 4f.) spricht demzufolge vom Prozessdesign als „envelope“, in dem man dann die konkreten Inhalte unterbringen kann.²

Gliederung

Deshalb können hier einige grundsätzliche Erläuterungen genügen. Insbesondere die drei mittleren Elemente erfüllen durch ihre Fokussierung auf Stärken, Verantwortung, Entwicklung, Beziehung und Anerkennung die genannten inhaltlichen Anforderungen und lösen gleichzeitig das Versprechen ein, den Menschen in den Mittelpunkt einer wertebasierten Schulentwicklung zu rücken. Zusammen, also systemisch gelesen, dienen diese nämlich dem, was Gerald Hüther (2010, 228f.) mit Blick auf eine zukünftige Schulkultur „*Potenzialentfaltungskultur*“ nennt und folgendermaßen umreißt:

„Potenzialentfaltungskultur“

„Dazu müssten in der Schule und im Unterricht Erfahrungsräume geschaffen werden, die die Herausbildung eines solchen „guten Geistes“ der gegenseitigen Wertschätzung, Achtung und Unterstützung, der Leistungs- und Lernbereitschaft des Herausforderns und des Förderns und des miteinander Lebens und Lernens, also im weitesten Sinn der Potenzialentfaltung auf Seiten der Lehrer wie auch auf Seiten der Schüler ermöglichen.“

Das Modell zeigt noch etwas. Ein funktionales Ganzes entsteht durch Fokussierung³ und dadurch, dass die anvisierten Ziele auf allen Ebenen präsent, transparent und handlungsleitend sind. Auf diese Weise zieht man dann tatsächlich kontinuierlich an einem Strang.

Fokussierung

Ein mögliches begriffliches Missverständnis soll noch ausgeräumt werden. Das Modell erfordert mit dem Handlungsfeld „Ziele vereinbaren – Orientierung finden“ Führungsprozesse auf der strategischen Ebene. Wer diese ausführt, ist indes nicht festgelegt. Im Rahmen

Kollegialität

² Das ist ein wesentlicher Aspekt der Steuerung von Organisationen. Man kann auf diese Weise Komplexität reduzieren und damit Irritation absorbieren. Vgl. dazu: Simon 2011, 114.

³ Die basale Rolle der Fokussierung schätzt Fritz B. Simon 2011, 115 wie folgt ein: „In Organisationen funktioniert die Koordination der Akteure und ihre Aktionen durch die Fokussierung von Aufmerksamkeit“.

von „Babel 2.0“ erfolgte der Anstoß zur Planung durch den Lehrer. Ausgeführt wurde diese dann jedoch kollegial. Die Natur der Werte als auseinandersetzungsbefähig empfiehlt ein solches kollegiales Vorgehen auch im Zusammenhang mit den strategischen Führungsprozessen einer wertebasierten Schulentwicklung. Typische Beispiele für solche Prozesse sind die Leitbilderstellung, Schulprofile oder Verfassungen. Aber auch die Konkretisierung eines Handlungsfeldes wie „Übergänge begleiten“ gehört auf die Ebene der Führungsprozesse, allerdings eher auf die der operativen Planungsprozesse. Diese können Kollegen übernehmen, die sich auskennen und dies wollen. Das heißt: die Teilbereiche des Modells sollten von Teams nach dem Delegationsprinzip⁴ bottom-up und mit Prozessautorität⁵ organisiert werden. Auch hier liegt der Gewinn an Transparenz auf der Hand. Schließlich gibt es noch ganz konkrete Führungsprozesse, also wenn man beispielsweise mit einer Klasse entsprechende Klassenregeln aushandelt oder die SMV bei der Erstellung eines Leitbildes begleitet.

Tabellarische Bestandsaufnahme

Wie sieht es nun mit der Integration von vorhandenen Ressourcen und der Anschlussfähigkeit an die Organisationsstruktur der Schule aus? Es bedarf nur der Tabellenform, um die Teilprozesse, vorhandene Ressourcen und die Schulstruktur zusammenzuführen. Das kann dann wie folgt aussehen⁶:

Ist-Zustandsbeschreibung wertebasierte Schulentwicklung

	Teilprozesse, Teilziele, Handlungsfelder				
Organisations-Ebene	Ziele vereinbaren – Orientierung finden	Stärken erkennen – Verantwortung übergeben	Übergänge begleiten – Beziehungen gestalten	Beachtung schenken – Anerkennung zeigen	Prozesse steuern – Wege bedenken
Schule	Verfassung, Trainingsraum, Leitbild	Zeit-für-uns-Stunden (Zfu)		Wall of Fame, Zertifikat	
Schulleitung		Kooperative Führungsprinzipien			Fortbildungskonzept
Kollegium					Zukunftswerkstatt Lehrer

4 Vgl. dazu: Rolff et al. 2011, 161. Mit Hinweis auf die Rolle der Schulleitung. Siehe auch im Band: Schulleitungsartikel von Beate Sitek.

5 Dass es für jeden Prozess eine verantwortliche Person geben muss, halten manche Autoren sogar für den obersten Grundsatz des Prozessmanagements, vgl. dazu: Fiermann und Dammasch 2008, 31.

6 Die Tabelle dient der Illustration. Deshalb sind die Spalten, die die Handlungsfelder betreffen, eher spärlich besetzt und auch die linke Spalte zur Organisationsstruktur ließe sich gewiss nach Bedarf vor Ort weiter differenzieren bzw. anpassen.

	Teilprozesse, Teilziele, Handlungsfelder				
Lehrer					
Arbeitskreise					Werte, Mobbing, Ordnung Disziplin
Schüler					
Klasse	werteori- entiertes Klassen- programm	Programm: Miteinander reden – voneinander lernen			
SMV	SMV-Leitbild	SMV- Arbeitskreis Verfassungs- Präsenz		SMV-Fair- ness-Preis	
Eltern					
Elternbeirat					
Fachschaften					
Unterricht					
Wahlkurse		Schule mit Courage, Wir gegen Gewalt			Zukunfts- werkstatt Schüler
Projekte					
5. Klasse			Willkom- menstage, Methoden- training, Tutoren- programm		
6. Klasse			Tutorenpro- gramm		
7. Klasse					
8. Klasse					
9. Klasse		Tutorenpro- gramm	Streitschlich- ter		
10. Klasse		Tutorenpro- gramm	Methoden- training		
11. Klasse					
12. Klasse					
Unterstufen- betreuer					
Mittelstufen- betreuer					
Kollegstufen- betreuer					

**Curriculare
Perspektive und
Schulentwicklung**

Mit dem Andocken an die schulische Organisationsstruktur gewinnt das Modell gleichermaßen eine curriculare Perspektive wie den inhaltlichen Anschluss an die allgemeine Schulentwicklung. Die Beispiele zeigen, wie das Modell vorhandene Ressourcen aufnehmen kann und auch, dass es die systemische Kraft hat, aus Fragmenten funktionale Teile zu machen.

Ist-Zustandsanalyse

Neben dem schon optisch aufschlussreichen Eindruck kann man nunmehr beispielsweise fragen, wie gut und wie intensiv verfolgen wir tatsächlich das Ziel „Stärken erkennen – Verantwortung übergeben“? Das Modell ermöglicht also auch, eine aussagekräftige Ist-Zustandsanalyse zu erstellen. Fragt man weiterhin: Was ist in dieser Hinsicht als Nächstes zu tun? Was brauchen wir dazu und bis wann wollen wir zufrieden sein?, ist man schon dabei, eine Soll-Zustandsanalyse zu machen, also über die weitere Zukunft wertebasierter Schulentwicklung nachzudenken. Ist- und Sollzustandsanalyse werden möglich, weil die Teilziele auch als Qualitätskriterien einsetzbar sind.

Prozesssteuerung

Um die Prozesssteuerung zu verfeinern, kann man zwei weitere qualitative Beobachtungsperspektiven nutzen, nämlich organisatorische Kriterien und solche, die sich aus der Natur der Werte ergeben.

**Organisatorische
Steuerung**

Beobachten kann man zunächst den organisatorischen Reifegrad der entsprechenden Unternehmung. In diesem Zusammenhang kann man beispielsweise folgende Aspekte in den Blick nehmen: Zielformulierung, Konsistenz der Ziele einer Maßnahme mit den Zielen des Gesamtprozesses, Stabilität der Ausführung, Kommunikation und Veröffentlichung, Dokumentation und Evaluation. Der konkrete organisatorische Reifegrad einer Maßnahme ergibt sich dann daraus, ob diese Merkmale eher ansatzweise oder eher nachhaltig ausgeprägt sind.⁷

**Inhaltliche
Steuerung**

Fragen kann man auch, in welcher Weise die entsprechende Maßnahme den Werten nützt, also inwieweit diese jeweils Sachkenntnis, Urteilskraft und Handeln in Sachen Werten befördert. Eine Balance von Wissen, Urteilskraft und Handeln anzustreben, folgt aus der Natur der Werte (Vgl. Hackl im Band). Und wenn wir in unseren Schulen eine werteorientierte Schulkultur ermöglichen wollen, dann hängt die Nachhaltigkeit dieser Anstrengung auch davon ab, inwiefern es gelingt, Handeln mit Urteilskraft zu verbinden, basierend auf entsprechendem Wissen, um die Werte zu stützen.

⁷ In Anlehnung an das sogenannte EDEN-Modell, das folgende Reifegrade vorschlägt: „initial, ansatzweise, fortgeschritten, durchgängig, gesteuert und nachhaltig“. Vgl. dazu: Knuppertz 2009, 267.

Führt man die organisatorische und inhaltliche Detailanalyse mit der Analyse des Gesamtprozesses zusammen, dürfte sich ein gutes Bild vom Gesamtprozess und den Teilprozessen gewinnen lassen. Dieses Bild dürfte dann auch scharf genug sein, um ernsthaft und klar über die nächste Zukunft einer wertebasierten Schulentwicklung nachzudenken und damit den Prozess zu steuern und weitere Wege zu bedenken.

Soll-Zustandsanalyse

Das Modell erlaubt also, einen guten Schritt in Richtung problemlösende Schule⁸ zu tun, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, die Werteerziehung als Wertebildung zum Geist einer wertebasierten Schulkultur zu machen und morgen damit anzufangen. Und zwar ganz im Sinne des Kulturphilosophen Richard Sennett (2008, 349): *Statt etwas Vollkommenes und Fertiges anzustreben, schaffen wir eine Struktur, die von einer entwicklungsfähigen Skizze ausgeht [...]* *Wir wünschen uns eine lebendige Institution.*

Entwicklungsfähige
Skizze

Literatur:

- Füermann, Timo/Dammasch, Carsten (2008): Prozessmanagement. Anleitung zur ständigen Prozessverbesserung. München.
- Hummer Michael (2010): What is Business Process Management. In: Jan van Brocke / Michael Rossemann (Hrsg.): Handbook on Business Process Management. Introduction, Methods and Information Systems. Berlin.
- Hüther, Gerald (2010): Auf dem Weg zu einer anderen Schulkultur. Die Bedeutung von Geist und Haltung aus neurobiologischer Sicht. In: Jürgens, Eiko/Standop, Jutta (Hrsg): Was ist „guter“ Unterricht? Namhafte Expertinnen und Experten geben Antwort. Bad Heilbrunn.
- Knuppertz, Thilo (2009), Prozessmanagement für Dummies, Weinheim.
- Rolff, Hans-Günter et al. (2011): Manual Schulentwicklung, Handlungskonzept zur pädagogischen Schulentwicklungsberatung (SchuB), Weinheim und Basel. Abschnitt 8.1 „Projektmanagement“.
- Sennett, Richard (2008): Handwerk. Berlin. Simon Fritz B. Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg 2011.
- Simon, Fritz B. (2011): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg.

⁸ Zumal diese in der Konzeption von Rolff et al. (2011, 38) dann doch auch die Verhandlung von Normen und Werten umfasst.

2.2 Ziele vereinbaren – Orientierung finden

2.2.1 Die Idee: Klare Ziele setzen

Das in Kapitel 2.1 beschriebene Prozessmodell gibt Hilfestellung dabei, sowohl Gesamt- als auch Teilprozesse der Weiterentwicklung der eigenen Schule in Gang zu setzen und Wege zu entwickeln. Am Anfang steht häufig eine Phase der Orientierung: Wo stehen wir? Was tun wir an unserer Schule? Was funktioniert gut, was weniger? Beginnt Schule damit, ihre Situation zu reflektieren, stellen sich zugleich Fragen nach dem, was wünschenswert wäre, nach den Zielvorstellungen. Und diese Zielfindung ist untrennbar verbunden mit Wertvorstellungen der Beteiligten. Das ist aber zugleich auch eine große Herausforderung, handelt es sich doch um eine heterogene Gemeinschaft, bei der in diesen Ziel- und Wertfragen sicherlich unterschiedliche Auffassungen aufeinandertreffen und nicht von vorneherein ein Konsens zu erwarten ist. Andererseits ist es ebenso notwendig, als Schule in einem gemeinsamen Prozess für sich die rechte Orientierung, eine Wertebasis in einem Prozess der Konsensbildung zu finden, auf der die Weiterentwicklung der Schule aufbauen und die die Zielvorstellungen begründen und bündeln kann – zumal die Gesellschaft von der Schule erwartet, Orientierungsfähigkeit zu vermitteln. Mögliche Wege dazu werden im Folgenden aufgezeigt.

Es gibt zwar auf der einen Seite den Erziehungsauftrag der Schule, der sie nicht nur zur Förderung von Wissen und Können verpflichtet, sondern auch die Bildung von Herz und Verstand umfasst. Diesen Auftrag zu erfüllen, erweist sich für die Schulen in einer zunehmend pluralistischen Gesellschaft als immer schwieriger. Es herrscht kein Konsens mehr in der Frage nach den für alle gültigen Werten, sondern es ist immer neu zu klären, welchen Kriterien die eigene Erziehungsarbeit genügen soll.

Werte als Ziele schulischen Handelns

Daraus erwächst Schulen auf der anderen Seite eine zweite Dimension der Aufgabe, Orientierung zu geben: Sie müssen Leitlinien definieren, die das Ziel ihres Handelns darstellen, also die Werte, die im Zentrum ihrer Arbeit stehen sollen. Dies hat sich im schulischen Alltag schon seit längerer Zeit als praktische Notwendigkeit herauskristallisiert, denn nicht nur die Ausbildungsrichtung, sondern auch das Umfeld der Schule, die Soziostruktur ihrer Schüler und deren Eltern, die eigene Geschichte und Tradition sowie viele weitere Faktoren führen dazu, dass Schulen ganz unterschiedliche Schwerpunkte in ihrer täglichen Arbeit setzen müssen.

Orientierung in
der pluralistischen
Gesellschaft

Auslöser solcher Bemühungen sind häufig Erkenntnisse, wie sie im Rahmen einer internen Evaluation, eines pädagogischen Tages oder anderer Veranstaltungen gewonnen werden, die sich mit dem Ist-Zustand der eigenen Schule beschäftigen.

Dabei lässt sich an die in den vergangenen Jahren gemachten Erfahrungen mit Schulentwicklung anknüpfen. Wohlbekannt sind die Bereiche der Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung sowie das Beziehungsverhältnis, in dem die drei Tätigkeitsfelder zueinander stehen. Schon lange haben Schulen begonnen, in den einzelnen Bereichen Prozesse zur Optimierung ihrer innerschulischen Situation anzustoßen. Dabei hat sich erwiesen, dass vor allem deren Nachhaltigkeit ein schwer zu lösendes Problem darstellt. Dies ist darin begründet, dass es sich oft nur um punktuelle Eingriffe handelt – etwa was organisatorische Verbesserungen oder die Weiterbildung des Kollegiums in pädagogischen und didaktischen Teilbereichen angeht. Diese Fragmentierung führt aber keine Veränderung der Schulkultur herbei. Es bedarf der Systematisierung.

Für einen Entwicklungsprozess der eigenen Schule, der diese möglichst dauerhaft in den Stand versetzt, auf aktuelle Herausforderungen zu reagieren und eine substantielle Qualitätssicherung zu gewährleisten, ist also ein Ziel notwendig, welches

- als notwendig für die Zukunft der Schule erachtet wird.
- allgemein wertgeschätzt wird.
- Positionen beinhaltet, für die alle gemeinsam eintreten wollen.
- sich dazu eignet, in der Wirklichkeit der Schule zur Entfaltung zu kommen.
- von allen als verbindlich für das eigene Handeln in der Schule anerkannt wird und

zu dessen Erreichung die eingeleiteten Maßnahmen dann auch als notwendig erkannt werden.

Ziele definieren

Wertebasierte Schulentwicklung als gemeinschaftliche Aufgabe

Die Schulgemeinde – möglichst viele Schüler, Eltern und Lehrer – bringt ihre spezifische Perspektive zur Zielfindung ein. Dies ist deshalb so wichtig, weil das Ergebnis dieses Prozesses für alle verbindlich sein wird. Das heißt, dass es nicht um eine große Vielfalt von Wunschzielen geht, sondern um die Formulierung eines allgemeinen Leitgedankens, auf den sich die Mehrheit einigen kann. Ist ein Konsens über solch ein gemeinsames Ziel erlangt, erfüllt sich eine wesentliche Bedingung für das Gelingen des Entwicklungsprozesses.

Kräfte bündeln

Miteinander der Schulgemeinde

Das konstruktive Miteinander von Schulleitung und den beteiligten Gruppen stellt einen wichtigen Gelingensfaktor dar. Alle an der Schule beteiligten Personen lernen sich im Idealfall als echte Gemeinschaft kennen, die etwas Großes zu Wege bringt, zu dem jeder seinen Beitrag leistet. Schule ist dann nicht mehr nur Herausforderung, bei deren Bewältigung der einzelne auf sich allein gestellt ist – egal ob Lehrkraft, Schüler oder Eltern. Stattdessen trägt jeder Wertefindungsprozess in sich das Potential zur echten Identifikation mit der Schule als Gemeinschaft all ihrer Gruppen, weil diese sich mit ihren Anliegen ernstgenommen fühlen und wieder finden. Wenn alle am Prozess Beteiligten auf ein gemeinsames Ziel zuarbeiten, verleihen sie der Initiative die Dynamik und Nachhaltigkeit, die das engagierte Tun einzelner so nie erzeugen kann, und werden durch das Gefühl motiviert, in der Schule gemeinsam an einem Strang zu ziehen.

Authentisch führen

Natürlich hat jede Schule ihre Bedenkensträger, die sich schwer begeistern lassen, und selbstverständlich gilt es, nicht wenige Hürden zu überwinden. Dafür braucht es eine Schulleitung, die authentisch führt, verantwortlich mit vorhandenen Ressourcen umgeht, notwendige Schritte nachvollziehbar kommuniziert und alle Prozesse souverän begleitet. Davon hängt in hohem Maße die Motivation ab, sich als Schule gemeinsam auf den Weg zu machen – und Ziele zu formulieren, die am Ende für alle verbindlich sind.

2.2.2 Plädoyer für ein Leitbild an Schulen

Wertebildung in der Schule als besondere Herausforderung

In einer Bestandsaufnahme an bayerischen Schulen über „Schulische Werteeziehung unter Pluralitätsbedingungen“ stellt Michael Gruber (Gruber 2009, 269) am Ende seiner Dissertation fest: „Grundlegende Problemfelder, welche die Durchführung von Wertepädagogik erschweren, sind ein fehlender schulischer Erziehungskonsens, die Überbetonung der Wissensvermittlung, der hierdurch sowie durch andere Faktoren entstehende Zeitmangel, die zu großen Klassen und die nicht funktionierende Zusammenarbeit mit dem Elternhaus.“

Weiter heißt es, dass „die schlechte Kooperation der Lehrkräfte, das Verhalten der Schulleitungen sowie die unzureichende werteezierische Qualifizierung der Unterrichtenden im Rahmen der Aus- und Fortbildung als Problemfaktoren zu nennen“ sind.

Der Mangel an Konsens als größte Hürde

Dieses Ergebnis wirkt auf den ersten Blick vernichtend. Dies allerdings ist ein Missverständnis, berücksichtigt es doch die Vielzahl der Leistungen gar nicht, die im Einzelnen für die Wertebildung erbracht

werden. Dennoch aufschlussreich ist der Blick auf die grundsätzlichen Probleme bei der Frage, wie schulische Werteerziehung gelingen kann, welche von mehr als der Hälfte der Befragten genannt werden:

1. Der Mangel an Konsens in der Werteerziehung.
2. Die fehlende Kooperation der Lehrkräfte.

Die Idee des Leitbildes greift beide Defizite auf, ist es doch einerseits das Ergebnis des schulischen Bemühens, einen Konsens über die eigenen Werte und Ziele zu erlangen. Seine Entwicklung sowie die Verwirklichung im schulischen Alltag geschieht andererseits in Kooperation mit Kollegen, Schülern und Eltern. So formuliert es auch das bayerische Staatsministerium für Unterricht und Kultus schon im Jahre 2001:

Die Bedeutung eines Leitbildes

„Vom Schulprofil unterscheidet sich das Leitbild dadurch, dass in ihm von allen Beteiligten (Schulleitung und Lehrer, Eltern, Schüler) eine »Vision« (etwa für die nächsten fünf Jahre) davon entwickelt wird, was die Schule kennzeichnen und im Mittelpunkt der Bemühungen stehen soll. Es geht also um Fragen wie: Wohin wollen wir? Welche Werte sind uns wichtig? Wie formulieren wir unser pädagogisches Selbstverständnis? Was macht die Qualität unseres Unterrichts aus? Wie wollen wir Schüler mitwirken und mitgestalten? Das Schulleitbild ist der verbindliche Orientierungsrahmen für die Entwicklung der Schule.“ (Innere Schulentwicklung in Bayern 2001, 26)

Trotzdem werden elf Jahre später immer noch Defizite beklagt. Die Gründe mögen darin liegen, dass nicht alle Beteiligten bei der Entwicklung eines Leitbildes mitgewirkt haben, dass die Antworten auf die Situation nicht – oder nicht mehr – passen oder die Verbindlichkeit als solche nicht gesehen wird. Allen möglichen Ursachen gemeinsam ist, dass eine ausreichende Identifikation mit den Aussagen des Leitbildes der eigenen Schule fehlt.

Der Weg zu einem tragfähigen Leitbild

Es ist also zu überlegen, wie alt ein bestehendes Leitbild ist, wie weit die Umsetzung gelungen ist und ob es der Situation an der Schule noch entspricht. Allein die Personalfuktuation sowie die sich stetig verändernden Bedingungen machen seine regelmäßige Überarbeitung notwendig, damit es den gegenwärtigen Erfordernissen entspricht.

Zum anderen stellt sich die Frage, auf welche Weise das Leitbild entstanden ist. Ist es doch für Schulen eine große Herausforderung, alle Teile ihrer Familie in einen Entscheidungsprozess einzubinden.

Vorüberlegungen

Dies verlangt ein hohes Maß an Kommunikationskultur und Verfahrenssicherheit. Ist doch die sukzessive Entwicklung durch alle Teile der Schule wesentliche Voraussetzung für die später einzufordernde Verbindlichkeit des Ergebnisses. Dafür müssen verschiedene Probleme gelöst werden.

Unterschiedliche Herausforderungen

- Lehrkräfte** So bedeutet die Klage von Lehrkräften, zu wenig Möglichkeiten zur Mitbestimmung zu besitzen, im Umkehrschluss nicht eine Bereitschaft zu großer Beteiligung, wenn Einladung dazu besteht. Die Bereitschaft ist schon da, sich an der Findung eines Leitbildes zu beteiligen, aber die zeitlichen Kapazitäten sind begrenzt und es fehlt auch oft die Überzeugung, dass der Einsatz lohnt.
- Schüler** Auf Seiten der Schüler stoßen Initiativen, diese in Schulentwicklungsprozesse einzubinden, häufig auf größeres Interesse. Konstruktiv beteiligen sie sich mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln, wenn ihnen eine Mitverantwortung eingeräumt wird. Allerdings kann hier nicht erwartet werden, dass sie in gleicher Weise für den Prozess Verantwortung übernehmen können wie Lehrkräfte und oft auch Eltern, weil sie in der Regel kaum Erfahrungen mit der eigenverantwortlichen, teamorientierten Arbeitsweise haben. Wenn man Schüler jedoch unterstützt, Klarheit über ihre Position zu erlangen, ist ihr Beitrag unerlässlich für das Gelingen eines Leitbildprozesses.
- Eltern** Die dritte Gruppe bilden die Eltern. Hier zahlt es sich nun aus, wenn die Schule einen transparenten und offenen Austausch mit den Eltern und ihren Vertretern pflegt. Wird eine entsprechende Motivation bei diesen geweckt, können Eltern besonders aufgrund ihrer heterogenen beruflichen Herkunft und individuell sehr unterschiedlicher Kompetenzen einen wichtigen Beitrag leisten und ebenso ein hohes Maß an Verantwortung übernehmen.

Die Rolle der Schulleitung

Hier wird deutlich, welch hohes Maß an Problemlösekompetenz und Verantwortung der koordinierenden Stelle zuzuschreiben ist. Sie muss allen Herausforderungen konstruktiv begegnen und für die nötige Motivation sorgen. An erster Stelle steht hier die Schulleitung, ohne deren konstruktive Rolle ein Erfolg unwahrscheinlich ist, die aber den Ergebnissen des durchzuführenden Meinungsbildungsprozesses nicht vorgreifen darf.

Hier können drei Dimensionen zeitgemäßer Führung weiter helfen (Neue Wege an bayerischen Schulen, S. 44ff):

- Aufgaben- bzw. Zielorientierung, d. h. mit den Mitarbeitern werden die zu erreichenden Ziele vereinbart sowie deren Umsetzung unterstützend und kontrollierend begleitet.
- Mitarbeiterorientierung, d. h. die Sorgen und Wünsche der Mitarbeiter werden beim Bemühen um Konsens berücksichtigt.
- Mitwirkungsorientierung, d. h. die individuellen Kompetenzen von Mitarbeitern werden zur Qualitätssteigerung des Ergebnisses und größeren Motivation der Mitarbeiter eingebunden.

Vgl. Kapitel
„Wertschätzende
Führung“

Im Rahmen eines pädagogischen Tages etwa ist es möglich, unter Einbeziehung aller Lehrkräfte durch Methoden der Großgruppenmoderation zur Formulierung eines Leitbildes zu kommen. Hier können auch Eltern- und Schülervereine beteiligt werden.

Breite Beteiligung

Ein zweiter Weg ist die Bildung eines Gremiums aus Vertretern von Kollegium, Schülern und Eltern. Ein Vorschlag wird entwickelt, der dann der ganzen Schule zur Entscheidung vorgelegt werden muss. Hierfür ist es notwendig, dass sich in ihm die verschiedenen, an der Schule vertretenen Positionen möglichst wiederfinden. Dieser kann von Schülerseite sogar in einem zu diesem Zweck gegründeten Parlament diskutiert und beschlossen werden. Für Eltern bietet sich die Durchführung eines außerordentlichen Elternabends an.

Gemeinsam ist beiden Vorgehensweisen die Absicht, im moderierten Diskurs zu Zielvereinbarungen zu gelangen, die das gesamte Arbeiten der Schule prägen sollen. Dazu gilt es, die gegenwärtige Situation zu reflektieren, eigene Stärken zu bedenken und neue Tätigkeitsfelder zu erschließen. Im Gegensatz zu einer bloßen Identifizierung von Defiziten, gegen die Abhilfe geschaffen werden soll, hat die positive Benennung von Zielen in einem Leitbild den großen Vorteil, dass der Blick nach vorne gerichtet wird. Besonderheiten, Gewohnheiten und Vorhaben können überprüft und Schwerpunkte gesetzt werden, die der Erreichung des gemeinsamen Zieles dienen. Das eigene Reden und Handeln lässt sich immer wieder zum Leitbild in Beziehung setzen und überprüfen.

Veränderungs-
bereitschaft

Dafür ist ein hoher Grad an Verbindlichkeit notwendig. Das Leitbild muss für alle zum Maßstab schulischen Handelns werden. Regelmäßiges Evaluieren dient der Überprüfung, ob eine Annäherung an die im Leitbild gesetzten Ziele erfolgt. Dadurch wird sichtbar, dass die Umsetzung des Leitbildes der ganzen Schule ein wertvolles Anliegen ist – ganz im Sinne der Wertebildung.

Verbindlichkeit
durch Überprüfung

Der Prozess muss und wird das Schulleben erheblich beeinflussen. Diesen großen Aufwand rechtfertigen jedoch die positiven Rückwirkungen, die für das schulische Miteinander zu erwarten sind. Identifikation und Verantwortungsgefühl entstehen durch die Wertschätzung der Beiträge aller Beteiligten. Somit erweist sich der Leitbildprozess als Anfang von Wertebildung an der eigenen Schule.

2.2.3 Ein Leitbild entwickeln – aber wie?

Planungsprozess	Hinweise zur Umsetzung
1. Ein Leitbild soll entwickelt werden, um einen Konsens über die Schwerpunkte der schulischen Erziehungsarbeit zu erlangen.	Der Anstoß kann von Seiten der Schulleitung wie des Kollegiums kommen, aber auch von Eltern und Schülern.
2. Es findet sich ein kleiner Personenkreis, der die Idee befürwortet und bereit ist, die Implementierung des Prozesses zu unterstützen.	Die Schulleitung begleitet den Prozess konstruktiv.
3. Das Anliegen wird gegenüber Vertretern von Eltern und Schülern sowie im Kollegium vorgestellt; alle Interessierten werden grundsätzlich eingeladen, sich am Prozess zu beteiligen.	Bereits an der Schule vorhandene Ressourcen können eingesetzt werden, z. B. Steuergruppen, mittlere Führungsebene, Personalrat, Klassensprecherversammlungen etc.
4. Ein „Leitbild-Team“ wird gegründet, ohne vorher bestimmte Personen zu beauftragen, um Transparenz und Freiwilligkeit zu garantieren.	Eine arbeitsfähige Gruppe besteht aus sieben bis zehn Teilnehmern, die an einer Mitarbeit interessiert sind. Meinungsbildner im Kollegium sollten dabei sein.
5. Ein Prozessplan mit klarer Zielvereinbarung und zeitlicher Fixierung von Meilensteinen wird aufgestellt.	„Wer macht was bis wann?“
6. Die Verbindlichkeit des Prozesses sowie die Umsetzung des Ergebnisses wird dokumentiert.	Die Gruppe ist durch Delegierte aus Elternbeirat und SMV unbedingt mit der Schulleitung verzahnt.

Beginn der konkreten Arbeit	
7. Die Arbeit der Leitbildgruppe beginnt damit, dass die Grundsätze der Zusammenarbeit geklärt werden.	<ul style="list-style-type: none"> – Transparenz wird durch offene Einladung und Protokolle gesichert. – Koordinatoren sorgen für regelmäßigen Kontakt mit dem Schulleiter. – Alle einigen sich auf Mitverantwortung; jedes Mitglied übernimmt Teilaufgaben im Rahmen des Auftrags.
8. Für die Leitbildentwicklung wird ein realistisches Verfahren festgelegt. Dazu gibt es verschiedene Verfahrenswege, z. B.:	<ul style="list-style-type: none"> – Unter Beteiligung von Schüler-, Eltern- und Lehrervertretern wird ein Schulparlament gegründet. – In der Leitbildgruppe wird als Diskussionsgrundlage für alle Gremien der Schule ein Vorschlag erarbeitet. – Es wird als Thema eines pädagogischen Tages festgelegt.
9. Das Ziel der Leitbildentwicklung ist eine möglichst breite Zustimmung, ohne in der Begrifflichkeit zu beliebig zu werden, und die Verabschiedung in den Gremien.	Dazu wird im Folgenden ein konkreter Verlaufsplan skizziert:

Beginn der konkreten Arbeit	
10. Im Anschluss erfolgt die Überlegung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen, um eine Annäherung an die gesetzten Ziele zu erreichen.	Alle Gremien der Schule haben dabei Verantwortung für ihren Bereich.
11. Das Ergebnis ist für alle verbindlich.	

Beispiel für den Verlauf einer Leitbildentwicklung	
<p>1. Etwa fünf bis sieben Fragen werden ausgewählt, um den Leitbildprozess in Gang zu setzen. Basisfragen von Armin Hackl:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche gemeinsamen Werte sind uns wichtig? • Welche Werte werden an unserer Schule gelebt und erfahren? • Welche Werte sind uns so wichtig, dass wir unser schulisches Konzept bzw. Angebot darauf aufbauen wollen? • Welche Verbindlichkeiten haben die gemeinsam gefundenen und entwickelten Werteformen in unserer Schule? • Woran erkennen wir, ob wir erfolgreich sind? <p>oder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was ist gut in unserer Schule? • Wie gehen wir aufeinander zu? • Was liegt mir am Herzen? • Was war mein letzter Ärger? • Wovon möchte ich gerne mehr? • Wie stelle ich mir meine Schule in fünf Jahren vor? <p>Fragen wie: „Was ist eine coole Schule?“ oder „Wie stelle ich mir Schule in fünf Jahren vor?“ sind vor allem für Schüler ein Anreiz, sich am Leitbildprozess zu beteiligen.</p>	
<p>2. Alle Mitglieder der Schulfamilie haben die Möglichkeit, jede Frage zu beantworten: In der Klasse, im Kollegium und bei Elternveranstaltungen, günstigerweise z.B. am Elternsprechtag.</p>	Für jede Frage steht in der Aula eine Stellwand, an die die Beteiligten ihre Antworten heften können. Verschiedene Kartenfarben lassen erkennen, wer geantwortet hat: Eltern, Lehrer oder Schüler verschiedener Jahrgänge.
<p>3. Die Antworten werden gebündelt und unter Einbeziehung zentraler Fragen nach Werte – bzw. Leitbildrelevanz ausgewertet.</p>	Empfehlenswert ist hier eine Differenzierung nach Unterricht, Ausstattung und reinen Werten.
<p>4. Mit den Antworten wird weiter gearbeitet:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Aus den Antworten werden Thesen formuliert. – Die Thesen werden veröffentlicht. – Die Aussagen können kommentiert werden. – Widerständen wird Raum gegeben. – Verschlüsselte Botschaften werden erkannt. – Ursachen werden geklärt. – Wertformulierungen werden abgeleitet. – Offene Türen werden genutzt. – Brennpunkte werden geklärt. – Veränderungsbedarf wird diskutiert. – Ziele werden von Maßnahmen unterschieden. – Gremien beschließen einen Leitbildtext. – Leitbild oder Wertevereinbarung wird im Schulhaus sichtbar gemacht. <p>– Das Leitbild wird in Kraft gesetzt.</p>	<p>Erste Wertformulierungen können z. B. von einem kleinen Team gefunden werden (Lehrer, Eltern, Schüler) – immer nur für eine Frage.</p> <p>Dafür wird z. B. zu Gesprächsrunden oder zu einem Werteparlament eingeladen.</p> <p>Zu diesem Anlass kann z. B. ein Wertefest veranstaltet werden.</p>

Zur Nachhaltigkeit eines gültigen Leitbildes muss sich nach dessen Veröffentlichung die Phase der Verwirklichung und Umsetzung auf allen Ebenen anschließen. Es ist zu klären, wie sich jede Lehrkraft in ihrem Tätigkeitsbereich einsetzt, wie mit Widerständen umzugehen ist und wie das Leitbild im schulischen Alltag spürbar wird.

Entscheidend ist, dass nicht zu viel Energie in den Umgang mit Widerständen investiert wird. Wenn die Mehrheit das Leitbild mitträgt, genügt das. Von der Minderheit kann Respekt gegenüber der Mehrheitsentscheidung erwartet werden. Das Ergebnis ist für alle verbindlich.

In den Klassen, durch Klassensprecher und SMV, im Schulforum, im Elternbeirat, in Konferenzen, an pädagogischen Tagen und im Schulleitungsteam müssen konkret Maßnahmen überlegt und umgesetzt werden, die der Erreichung der Ziele des Leitbildes dienen. Erst dann kann von seiner Verwirklichung gesprochen werden, wenn es tatsächlich zur Veränderung der schulischen Kultur beiträgt.

Regelmäßiges Evaluieren macht schließlich deutlich, ob die Schule durch konkrete Maßnahmen den Zielen des Leitbildes näher kommen konnte.

Gleichzeitig lebt das Leitbild davon, dass es immer wieder – etwa alle fünf bis sieben Jahre – neu reflektiert wird, um den schulischen Veränderungen, bedingt durch Lehrer- und Schülerwechsel, Rechnung zu tragen.



Zur Umsetzung in den Handlungsfeldern

„Werte können leicht dekorativen [...] Charakter haben. [...] Manchmal fristen sie ihr Leben auf dem Hochglanzpapier eines Schulprofils, wo sie dann als Glühbirne am jeweiligen Ideenhimmel leuchten, aber im Alltag durchaus auch ausgeknipst werden können.“ (Regina Ammicht Quinn (2012) 14)

Bereits im Beitrag „Ziele vereinbaren – Orientierung finden“ wird festgestellt, dass der Prozess mit der Findung eines Leitbilds bzw. eines Wertekonsenses in der Schule keinesfalls abgeschlossen ist. Was nützt eine gemeinsam gefundene Wertebasis und wie kann sie wirksam werden, wenn sie nicht an der Schule für alle erlebbar wird, wenn nicht danach gehandelt wird?

Daher ist zu überlegen, wie die Ziele in verschiedenen schulischen Handlungsfeldern konkretisiert und umgesetzt werden können, so dass ein schlüssiges und umfassendes Konzept wertebasierter Schulentwicklung überlegt und systematisch daraus erwachsen könnte und hinter den einzelnen Maßnahmen ihre Werthaltigkeit wie auch die Werthaltung der Schulgemeinschaft erkennbar wird.

Dazu kann man zunächst einzelne Teilziele, die im Wertekonsens formuliert sind, identifizieren, z. B. Achtsamkeit im Umgang miteinander oder Verantwortungsbereitschaft, und überlegen, wie sie in den traditionell der Schulentwicklung zugeordneten Bereichen (Personal, Organisation, Unterricht), aber auch in der gesamten Schulkultur als Handlungsfelder umgesetzt werden können. Dass dabei nicht von einer ‚tabula rasa‘ auszugehen ist, versteht sich. Vielmehr werden die bereits vorhandenen Maßnahmen, Aktivitäten und Angebote der Schule auf ihre ‚Werte‘-Konsistenz und Orientierung an diesen Zielen hin befragt, entsprechend weiterentwickelt und mit neuen Ideen zu diesem Konzept zusammengeführt. Wichtig ist hierbei wiederum die Einbeziehung und Beteiligung möglichst aller Mitglieder und Gremien der Schulgemeinschaft. Dabei wird allerdings die Arbeit stärker an entsprechende Teams mit Vertretern aus allen Bereichen zu delegieren sein, denen die Prozessautorität übergeben wird, so wie es im Prozessmodell beschrieben ist. Es ist ein prinzipiell unabgeschlossener Prozess, der in seiner Gesamtheit wie in einzelnen Teilen immer wieder zu reflektieren und weiterzudenken ist.⁹

⁹ Dabei kann das Prozessmodell im Kapitel 2.1 Wege aufzeigen. Im Übrigen ist es genauso denkbar, von einer Betrachtung der bestehenden Einzelmaßnahmen und -aktivitäten an der Schule und ihrer impliziten oder expliziten Werthaltigkeit auszugehen und auf dieser Grundlage einen Gesamtprozess „Ziele vereinbaren – Orientierung finden“ anzustoßen, der in einem Leitbild und einem wertebasierten Schulentwicklungskonzept mündet. Die Fragen „Was ist uns offensichtlich so wichtig und „wertvoll“, dass wir es an unserer Schule durchführen? Warum ist es uns wichtig?“ werden zum Ausgangspunkt dafür.

Handlungsfelder in Auswahl

In den folgenden drei Kapiteln dieser Handreichung werden jeweils ein solches potentielles Handlungsfeld (von vielen anderen denkbaren) näher beschrieben, um Umsetzungsmöglichkeiten im Schulleben und Schulalltag als Teilprozesse aufzuzeigen: Übergänge wertschätzend begleiten – Beziehungen gestalten, Stärken erkennen – Verantwortung übergeben sowie Beachtung schenken – Anerkennung gewähren. Die Auswahl dieser drei Felder hat Vorschlagscharakter. Es wird naturgemäß auch zu Überschneidungen kommen, da sie in den Maßnahmen nicht immer eindeutig abgrenzbar sind. Sie decken weder alle Bereiche lückenlos ab noch erheben sie den Anspruch, etwas völlig Neues aufzuzeigen. Vielmehr gehen sie ganz bewusst von dem aus, was an Schulen bereits existiert: Viele Schulleitbilder formulieren Zielvorstellungen wie einen achtsamen Umgang miteinander, Verantwortungsübernahme und Anerkennung, und in vielen einzelnen Angeboten und Aktivitäten der Schulkultur am Gymnasium sind diese Wertvorstellungen spürbar. Die grundlegende Intention ist, Anregungen zu liefern, die Werte als Ausgangsbasis und Ziel des Handelns in den Fokus zu rücken. Es soll ein Prozess des bewussten Überdenkens in Gang gesetzt werden:

- Welche Bereiche unserer Schule, unserer Schulkultur sind wichtig für mein Handlungsfeld?
- Welche Maßnahmen haben wir bereits? Sind sie wert-voll und zielführend im Hinblick auf die Handlungsfelder? Ist also das gemeinsam als wert-voll Erkannte darin konkret umgesetzt und spürbar?
- Was ist gut, was könnte oder müsste verändert werden, was fehlt?
- Wie können wir alles verankern und vernetzen hin zu einem auf Nachhaltigkeit angelegten wertebasierten Konzept für diesen Handlungsbereich und darüber hinaus?
- Wie können wir feststellen, wie wirksam und nachhaltig unsere Bemühungen sind, und den Prozess am Laufen halten?

Die ausführlichen Maßnahmenkataloge und der Platz für Ergänzungen dienen der Ist-Stands-Analyse.

Die drei Beiträge verstehen sich, wie bereits oben erwähnt, nicht als Königsweg hin zu einer wertebasierten Schulentwicklung, sondern geben Impulse. Handlungsfelder und ihre Füllung sind immer an den Bedürfnissen und Gegebenheiten an der eigenen Schule auszurichten, ausgehend oder hinführend zu dem, was von der Schulgemeinschaft als gemeinsame Wertebasis gesehen wird. Vielleicht stellen Sie ja im Anschluss an die Lektüre fest, dass Sie einfach eine „wert“-volle Schule haben oder auf dem Weg dahin schon sehr weit gekommen sind.

2.3 Übergänge wertschätzend begleiten – Beziehungen gestalten

In den beiden Kapiteln „Prozesse steuern – Wege bedenken“ und „Ziele vereinbaren – Orientierung finden“ wurde aufgezeigt, wie wertebasierte Schulentwicklung als Gesamtprozess in Gang gesetzt und gehalten werden kann. Ausgehend davon wird im nachfolgenden Beitrag ein mögliches Teilziel und Handlungsfeld herausgegriffen, „Übergänge begleiten – Beziehungen gestalten“, um Umsetzungsmöglichkeiten als Teil dieses Prozesses in der Praxis aufzuzeigen.

Es wird zunächst kurz dargelegt, dass am Gymnasium Übergänge in verschiedensten Bereichen zu bewältigen sind. Anschließend werden am Beispiel des Übergangs von der Grundschule ins Gymnasium Bausteine für ein wertebasiertes Gesamtkonzept der Übergangsbegleitung für die Jahrgangsstufe 5 als Gelenkklassse vorgestellt, das es den Kindern wie auch ihren Eltern ermöglichen soll, die notwendigen Übergangskompetenzen in einer Schulkultur der Potenzialentfaltung und Wertschätzung zu erwerben und im Gefühl des Angenommen-Seins in der Schulgemeinschaft anzukommen. Ein tabellarischer Überblick über mögliche Maßnahmen der Begleitung verschiedener Übergänge und Übergangsphasen kann als kurze Orientierung für den Leser dienen, um bestehende Angebote und Aktivitäten an der eigenen Schule zu überprüfen und gegebenenfalls neue Ideen aufzugreifen.

2.3.1 Die Idee: Den Weg begleiten

Neu beginnen, etwas anderes anfangen – immer wieder ist der schulische Lebenslauf geprägt von Einschnitten und Phasen des Übergangs. Das mag für die Betroffenen aufregend, spannend, herausfordernd sein und seinen eigenen „Zauber“ des Anfangs haben, wie es Hermann Hesse in seinem Gedicht *Stufen* formuliert. Aber es ist zugleich immer auch eine Zeit der Verunsicherung, der fehlenden Orientierung, der Angst zu scheitern, des Zerbrechens alter Bindungen und des Entstehens neuer Kontakte und Beziehungen.

Übergangserfahrungen der Schüler

Solche Übergänge sind für das Gymnasium zum einen institutionell vorgegeben und betreffen alle Schüler einer Jahrgangsstufe – mit- samt ihren Eltern und Lehrkräften. Die wesentlichen Gelenkstellen sind der Wechsel von der Grundschule ans Gymnasium, die Endphase

Institutionell
bedingte Übergänge

der Mittelstufe¹⁰ mit der Entscheidung für die Qualifikationsphase oder für einen anderen Bildungsweg sowie die Oberstufe selbst mit der Vorbereitung der Schüler auf den Übergang ins Studium oder Berufsleben. Wichtige Ziele sind hier Fachwissen, Studierfähigkeit und berufliche Orientierung. Der allgemein bildende Auftrag des Gymnasiums bedeutet aber immer auch, dass junge Menschen ins Leben entlassen werden sollen, die aufgrund ihrer Persönlichkeitsentwicklung und ihrer sozialen Kompetenzen die eigene Zukunft bewältigen können.

Organisatorisch bedingte Übergänge

Zum anderen können Übergänge durch organisatorische Rahmenbedingungen der einzelnen Schule notwendig werden. Dies sind beispielsweise der Wechsel von Lehrkräften in einer Klasse, die veränderte Zusammensetzung von Klassen (etwa durch die Zweigwahl), die Zusammenstellung der Gruppen in der Ganztagschule und in anderen Betreuungsangeboten.

Entwicklungsbedingte Übergänge und biografische Veränderungen

Nicht zu vergessen sind entwicklungspsychologisch bedingte Übergangsphasen, die nicht nur Auswirkungen auf den Unterricht und das Lern- und Leistungsverhalten haben, sondern auch auf die Gemeinschaft selbst. Und dann sind da noch die biografisch bedingten Brüche und Phasen der Veränderung einzelner Schüler. Das mag ein Neueintritt in eine Klasse aufgrund eines Umzugs oder Schularwechsels sein, der freiwillige Rücktritt, die Pflichtwiederholung, das Vorrücken auf Probe oder das Überspringen einer Jahrgangsstufe. Oder aber familiäre Krisen, Erkrankungen, der Tod eines Familienmitglieds oder die Scheidung der Eltern werden zu einschneidenden Erfahrungen für einen Heranwachsenden und bedeuten auch für die Schule eine Herausforderung. Aber vielleicht bieten in solchen Fällen gerade die Schule und das schulische Umfeld eine gewisse Stabilität und Sicherheit und helfen, diese Phase zu überwinden.

Begleitung von Übergängen als Herausforderung für die Schule

„Ankommen“ im Rahmen der wertebasierten Schulentwicklung

Umso wichtiger ist es, dass solche Einschnitte nicht nur organisatorisch bewältigt, sondern seitens der Schule auch und vor allem pädagogisch gezielt begleitet und unterstützt werden. Ob schulische Übergänge von Kindern und Jugendlichen als Sprung ins Ungewisse, als schwer überwindbare Hürde, als Wettlauf in Konkurrenz mit den

¹⁰ Der Übergang in die Qualifikationsphase stellt eine besondere Aufgabe für Schüler wie Lehrkräfte der so genannten „Einführungsklasse“ dar, die Schüler mit mittlerem Bildungsabschluss dazu befähigen soll, nach einem Schuljahr in die Oberstufe des Gymnasiums zu wechseln. Für sie ist der Übergang in vielfältiger Weise eine weitaus größere Herausforderung als für die anderen Zehntklässler, begegnen sie hier doch einer neuen Schularart und Schulkultur. Aber auch die Flexibilisierung der Schulzeit innerhalb der Mittelstufe ist nicht nur von der Unterrichts- und Förderkonzeption, sondern als komplexe Übergangsaufgabe zu bewältigen.

anderen oder als ein ‚Hinübergehen und Ankommen‘ empfunden werden, hängt wesentlich davon ab, wie solche Phasen und Prozesse durch alle Verantwortlichen und Beteiligten gesehen und gestaltet werden. Sie sind daher als wesentlicher Schwerpunkt einer wertebasierten Schulentwicklung zu begreifen. Dabei spielt es keine Rolle, ob diese Phasen des Übergangs eine ganze Jahrgangsstufe, eine Klasse, eine Gruppe betreffen oder aber nur einzelne an einer individuellen Schnittstelle ihrer Schulbiografie.

Deshalb stehen in einer Schule, die die Werteorientierung ernst nimmt, nicht nur die Anforderungen der neuen Schulart und Unterrichtskultur bzw. der jeweils neuen „Stufe“ im Fokus. Es geht um Identitätsstiftung für die (neuen) Mitglieder der Schule, um eine ‚Willkommenskultur‘. Gelingende Beziehungen zu ermöglichen und zu entwickeln ist eine zentrale Aufgabe zu Beginn der Schulkarriere – aber auch zu Beginn eines jeden neuen Schuljahres. Für die späteren Übergangphasen wie auch für individuelle Umbruchsituationen schulischer und persönlicher Art ist zu überlegen, welche zusätzlichen Aspekte wichtig sind, auch im Hinblick auf die wertebasierte Förderung von Selbst- und Sozialkompetenzen im Rahmen der Kompetenzorientierung.

Übergänge als Aufgabe in der Zusammenarbeit mit den Eltern

Übergangsprozesse erleben aber nicht nur die Schüler, sondern auch ihre Eltern. Deren Erwartungen und Hoffnung, ihren Kindern eine aussichtsreiche Zukunft zu ermöglichen, werden nicht selten auf die gewählte Schule projiziert. Von daher ist es wichtig, die Elternarbeit von Anfang an als wichtigen Pfeiler bei der Bewältigung von Übergängen zu sehen und auch hier Beziehungen zu ermöglichen und zu etablieren. Eine gut funktionierende Kommunikation und partnerschaftliche Zusammenarbeit müssen entwickelt werden.

Partnerschaftliche
Kooperation



Übergänge als Aufgabe innerhalb des Kollegiums

Klima gegenseitiger Unterstützung

Welche wichtige Rolle die einzelnen Lehrkräfte wie auch die Schulleitung für gelingende Übergänge und für die Entwicklung von Beziehungen innerhalb von Schulkarrieren spielen, ist oben kurz aufgezeigt worden. Was häufig übersehen wird, ist die Tatsache, dass auch im Kollegium selbst ständig Veränderungen stattfinden und Übergangsphasen ablaufen. Es bedarf eines Bewusstseins dafür, welche Herausforderungen die Integration von Praktikanten, Referendaren und neuen Kollegen darstellt, welche Auswirkungen die Übernahme neuer Aufgabenbereiche durch einzelne Kollegen hat – oft verbunden mit einer veränderten Position innerhalb des Gesamtkollegiums. Und was die Schule als Institution betrifft: Neue Rahmen- und Arbeitsbedingungen durch Schul- und Dienstrechtsreformen schaffen Übergangsphasen, die sinnvollerweise im Konsens und in einem Klima gegenseitiger Unterstützung bewältigt werden können. Hilfreiche Anregungen für die Etablierung eines wertschätzenden Miteinanders können z. B. der Abschnitt „Ein Verfahren zu ‚Wertschätzender Schulentwicklung‘“ am Ende von Kapitel 2.5.1 sowie der Beitrag „Wertschätzend führen: Vom Verwalten zum Gestalten“ (Kapitel 3.1) geben.

2.3.2 Der Übergang von der Grundschule ins Gymnasium als Beispiel

Wie der Übergang gelingt

Der Wechsel von der Grundschule in die neue Schulart bringt für viele Kinder erhebliche Veränderungen mit sich, und die Schulen tragen entscheidend dazu bei, wie dieser Übergang gelingt:

„Wie mutig und wie selbstbewusst ein Kind aus der einen Schule entlassen wird und wie differenziert es als Persönlichkeit in der neuen Schule wahrgenommen und mit seinen Stärken und Schwächen angenommen wird, sagt viel über die Arbeit der Schulen aus.“ (Höhmann 2011, 2)

Im Fokus stehen hierbei nicht nur die anderen Anforderungen des Gymnasiums, was Lerninhalte und Arbeitsweisen sowie Unterrichts- und Schulorganisation betrifft. Eine große, häufig unterschätzte Herausforderung für die Fünftklässler ist die neue ‚Rolle‘ innerhalb der neuen Schulgemeinschaft, in der sie nicht mehr die ‚Großen‘, sondern die ‚Kleinen‘ sind, in einer neuen Klasse, in der sie erst ihren Platz finden müssen. Hier sind alle Lehrkräfte gefordert. Die Mobbing-Forscherin Mechthild Schäfer stellt zu Recht in einem Interview mit Ursula Zipperer fest:

„Es ist eine etwas naive Vorstellung zu denken: ‚Die Kinder kommen schon miteinander klar.‘ Warum sollten sie? 25 Erwachsene, die man zusammen in einen Raum steckt, müssten sich auch kennenlernen, müssten bestimmte Regeln aufstellen, Vertrautheiten entwickeln, realisieren, dass man mit bestimmten Leuten vielleicht nicht so gut klar kommt, sie aber trotzdem achtet oder zumindest nicht schikaniert. All das müssen Kinder trainieren.“¹¹

Entwicklung eines wertebasierten Gesamtkonzepts

Dementsprechend wichtig ist ein Gesamtkonzept mit verschiedenen Grundbausteinen und Handlungsbereichen bzw. Maßnahmen für die Begleitung dieses Übergangs. Es bietet idealerweise nicht nur Unterstützung für eine – auch langfristig – erfolgreiche Bewältigung der Anforderungen der gymnasialen Lern- und Unterrichtskultur, sondern vor allem auch Möglichkeiten für die Kinder, als eigenständige Persönlichkeiten und als Teil der Schulfamilie Orientierung und ihren anerkannten Platz in der Gemeinschaft zu finden.¹² Das entspricht im Übrigen auch dem schulischen Bildungs- und Erziehungsauftrag, demzufolge nicht nur „Wissen und Können“ zu vermitteln, sondern auch „Herz und Charakter“ zu bilden sind. In einem Gesamtkonzept „Übergänge begleiten – Beziehungen gestalten“ als Bestandteil einer wertebasierten Schulentwicklung sind diese Bereiche nicht trennbar. Erzieherisches Handeln ist stets verbunden mit Wertvorstellungen, ob bewusst oder unbewusst. Von daher ist es notwendig, sich die gemeinsame Wertebasis, sei sie nun als Leitbild formuliert oder nicht, klar vor Augen zu führen und die pädagogischen Handlungsmöglichkeiten in der Übergangssituation darauf auszurichten. Eine solche Wertebasierung kann sinnvollerweise der wertschätzende Umgang miteinander in einer Schulkultur der gegenseitigen Anerkennung sein. „Wertebasiert“ ist dabei von zwei Seiten zu sehen: Einerseits sollen die Kinder von Anfang an erfahren, dass sie in der neuen Gemeinschaft „wert“-geschätzt werden als Person. Die Schulfamilie, insbesondere Schulleitung und Lehrkräfte, behält bei allen Maßnahmen des Übergangs ihre umfassende Verantwortung für die Neuankömmlinge im Blick. Andererseits ist es wichtig, dass auch die Neuen von Anfang an lernen und erfahren können, dass sie ihrerseits in dieser Gemeinschaft bestimmten Werten und Regeln des Zusammenlebens verpflichtet sind, den anderen Anerkennung

Wertorientiertes Gesamtkonzept mit verschiedenen Grundbausteinen und Handlungsbereichen

Wertschätzung der Kinder als Persönlichkeit

Zusammenleben nach bestimmten Werten und Regeln

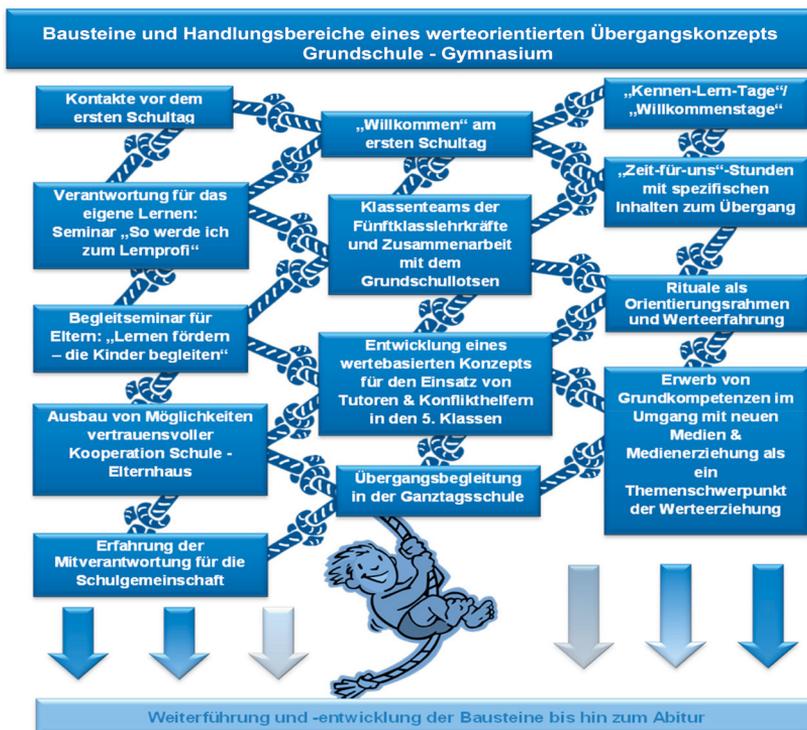
¹¹ http://www.schulministerium.nrw.de/BP/Lehrer/_Rubriken/Praxis/Interview_Mobbing/, 1f.

¹² Die moderne Stressforschung sieht den Schulwechsel als kritisches Lebensereignis, die Transition wird als Verarbeitung eines einschneidenden Lebensereignisses betrachtet, die sowohl Belastungen und Risiken als auch Chancen in sich birgt (vgl. Griebel/Niesel 2011, 199). Daher ist es sinnvoll, mit Griebel/Hiebl die „Anforderungen, denen sich Kinder und Eltern bei der Bewältigung von Übergängen stellen, [...] als Entwicklungsaufgaben“ (Griebel/Hiebl 2010, 21) zu sehen und entsprechend als Schule pädagogisch begleitend aktiv zu werden.

gewähren und zunehmend Verantwortung für sich selbst und für die Gemeinschaft übernehmen können. Der an der Schule geltende Wertekonsens (vgl. auch Kapitel 2.2), in dem diese Anerkennungskultur grundgelegt ist, wird bei der Übergangsgestaltung zum einen Leitgedanke und Maßstab, zum anderen werden die Werte und Grundsätze in konkreten Maßnahmen und Situationen erlebbar.

Daher können Maßnahmen der Begleitung des Übergangs nicht unverbunden nebeneinander stehen, sondern müssen – für alle Beteiligten erkennbar – miteinander verknüpft werden zu einem Netz. Dieses Netz wird nicht nach der Jahrgangsstufe 5 weggezogen, sondern weitergeknüpft bis hin zum Abitur, indem die Maßnahmen im Hinblick auf die sich verändernden Bedürfnisse und Herausforderungen der Schullaufbahn modifiziert und weitergeführt werden. Es sollte zum einen tragfähig genug sein, um Schüler aufzufangen, wenn sie Probleme bei der Bewältigung der verschiedensten Übergänge haben. Zum anderen dient es dazu, während der gesamten Schulzeit Orientierung zu geben und Erfahrungen zu ermöglichen, die sie in ihrer Werteentwicklung wie auch in ihrer Persönlichkeitsbildung weiterbringen.

Aber zurück zu den Fünftklässlern. Um sie wirklich ankommen zu lassen, könnten die Knoten dieses Netzes wie folgt aussehen:



Nun mag man einwenden: Was soll daran neu sein? Das wird doch alles schon gemacht! Wichtig ist, diese bereits durchgeführten Maßnahmen unter zwei Aspekten zu überprüfen. Erstens: Wie zielführend und effizient sind sie für den gelingenden Übergang und für die Grundlegung einer wertschätzenden Beziehungskultur ausgelegt? Zweitens: Sind sie nur fragmentarisch oder aber werden sie für alle erkennbar und erfahrbar zu einem durchdachten wertorientierten und -erzieherischen Gesamtkonzept vor dem Hintergrund der oben genannten Überlegungen zusammengeführt. Der Prozesscharakter, den Wertebildung insgesamt hat, legt nahe, diese Fragen immer wieder neu zu stellen, um das Gesamtkonzept (weiter) zu entwickeln und immer wieder kritisch zu überprüfen. Das Prozessmodell (vgl. Kapitel 2.1 *Prozesse steuern – Wege bedenken*) kann auch in diesem spezifischen Handlungsbereich Hilfestellung geben.

Es ist zu überlegen, wer dafür insgesamt steuernd die Verantwortung übernimmt. Das kann z. B. ein Kernteam aus interessierten Lehrkräften sein, nach Möglichkeit unterstützt von Eltern- und Schülervertretern. Einzubinden wären sinnvollerweise z. B. der Pädagogische Betreuer der Unterstufe aufgrund der ihm zugeordneten Aufgabengebiete, das Werteteam, aber auch ein Vertreter der Schulleitung als Teammitglied oder zumindest als Ansprechpartner. Da die Tätigkeit in diesem Team ein hohes Maß an Einsatzbereitschaft und Zeitaufwand voraussetzt, kann die Teilnahme nur auf freiwilliger Basis erfolgen. Zu überlegen wäre, wie man das Engagement durch Arbeitsentlastung an anderer Stelle wertschätzen könnte. Wichtig ist zudem die Öffnung und Transparenz nach außen: Das Konzept sollte – auch für die Möglichkeit der kritischen Begleitung – allen bekannt sein, Weiterentwicklungen in regelmäßigen Abständen kommuniziert und auch zur Diskussion gestellt werden (etwa am Pädagogischen Tag, in der Lehrerkonferenz, über das Intranet). Jeder an der Schule sollte nach dem Bottom-up-Prinzip die Möglichkeit haben, in diesen Kreis Ideen einzubringen, vielleicht für eine Zeit mitzuarbeiten oder für einen Teilbereich, z. B. die Gestaltung des ersten Schultags, seinerseits in einem kleineren Spezialteam Ideen zu entwickeln. Vor allem die in den fünften Klassen eingesetzten Lehrkräfte, die ja die Maßnahmen umsetzen, sind wichtige Planungs- und Prozesspartner oder auch selbst im „Übergang 5“-Team dabei.

Kontakte vor dem ersten Schultag: Sich begegnen

Allein schon aus organisatorischen Gründen wird es nicht immer und überall möglich sein, vor dem Übertritt Modelle wie Klassenpatenschaften zwischen Gymnasium und den verschiedenen Grund-

**Überprüfung
der Maßnahmen
auf ihre
Werteorientierung
hin**

Tag der offenen Tür

schulen¹³ durchzuführen, doch bereits ein Tag der offenen Tür oder ein Schnuppertag kann den Kindern einen Eindruck vom Unterricht und von den Aktivitäten, aber auch vom ‚Geist‘ der neuen Schule vermitteln. Wichtig ist, dass die ganze Schulfamilie Anteil an der Präsentation der Schule hat und zum Gesprächspartner wird. Gerade die Fünftklässler können als ‚Experten‘ für die neue Schulart ihre Erfahrungen weitertragen, Unterrichtsmaterial vorstellen und Tipps geben. Das Wertekonzept der Schule sollte erkennbar (etwa in einem Vortrag oder in visueller Form) und erlebbar im Umgang miteinander sein, und der Begegnungstag bietet eine passende Gelegenheit, das Gesamtkonzept zum Übergang zumindest den Eltern vorzustellen. Weitere vergleichsweise unaufwändige Angebote wie die Einladung der Grundschulklassen zu Schulveranstaltungen am Gymnasium (z. B. zu Schulfesten, Theater- und Musikaufführungen der Unterstufe), Vorleseprojekte (Fünftklässler lesen zum Beispiel vor Schülern der Grundschulen am Tag des Buches), gemeinsame Sportfeste oder aber P-Seminar-Projekte für Grundschüler (Experimentieren mit Kindern, Entwicklung von Englisch-Lernspielen für Grundschüler, Schreiben leicht gemacht, Mathe-Spielerein etc.) sind eine Chance, die Schwellenangst zu verringern und Vorfreude oder zumindest Neugier auf die neue Schulart zu wecken und etwas von diesem ‚Geist‘ der neuen Schule spüren zu lassen.

Der erste Schultag: Sich willkommen fühlen

Gestaltung des ersten Schultags: Sich willkommen fühlen

Der Empfang am ersten Schultag kann maßgeblich dazu beitragen, ob ein Kind das Gefühl hat, willkommen zu sein.¹⁴ Zu überlegen ist sicher: Wie viel an Information muss man den Kindern bereits in den ersten Tagen zumuten? Was hat Priorität: Eine möglichst schnelle Abwicklung aller organisatorischen Präliminarien und Bekanntgabe der schulrechtlichen Regelwerke, um dann am gleichen oder am nächsten Tag mit dem Fachunterricht anfangen zu können? Oder geht es auch anders:

- mit einem kleinen Ritual, das diesen Tag als etwas Besonderes heraushebt (z. B. der gemeinsamen Begrüßung der Neuen und ihrer Familie innerhalb einer kleinen Feier, evtl. mit musikalischer Begrüßung durch eine letztjährige fünfte Klasse, wie es an vielen Schulen bereits üblich ist),

¹³ Verschiedene praxiserprobte Projekte und Modelle der Kooperation Grundschule – weiterführende Schule vgl. zum Beispiel ALP 2010.

¹⁴ Edeltraud Röbe skizziert knapp in „Die Neuen aufnehmen. Drei Gestaltungstypen von Übergängen“ (Übergänge. Friedrich Jahresheft 2011, 90-93) drei Möglichkeiten der Gestaltung der ersten Schultage: als „Einführung in das Organisationssystem der Schule“, die eher abschreckend als einladend wirkt, oder als „Aufnahme in die Schule als ‚Vergemeinschaftungsraum‘“ bzw. über einen längeren Zeitraum hin angelegt als „Phase einer vieldimensionalen Orientierung“.

- einem kleinen Präsent (ein Schlüsselband mit dem Schullogo, eine Mütze mit dem Schulmotto oder Ähnliches) als Zeichen dafür, dass man dazugehört,
- einem Foto der neuen Klasse, das jeder in der Klasse als Erinnerung bekommt und das vielleicht sogar – an zentraler Stelle am Infobrett als Poster ausgehängt – für alle sichtbar signalisiert: Wir gehören dazu, wir werden als Person gesehen.

Danach kommen im Klassenzimmer die Verabschiedung der Eltern, ein erstes Beschnuppern, Erzählen lassen, das Kennenlernen der neuen Umgebung, der Tutoren, der anderen Mitschüler und des Klassenleiters, vielleicht die ‚Einrichtung‘ des Zimmers – und alles das, was man über die neue Lernkultur, über die Unterrichtsorganisation wissen muss, erfolgt wohl dosiert.¹⁵ Diese ‚Willkommensphase‘ kann sich somit durchaus über einen längeren Zeitraum erstrecken, in dem neben dem Unterricht auch Stunden stattfinden, in denen das Kennenlernen der neuen Schule wie auch der neuen Mitschüler im Zentrum steht.

„Kennen-Lern-Tage“: Die ersten Schritte begleiten

An vielen Schulen sind „Kennen-Lern-Tage“ bzw. „Willkommenstage“, oft als drei- bis fünftägiger Schullandheimaufenthalt, eine feste Einrichtung. Die ‚Übergangsaufgaben‘ sollten bei der Planung und Durchführung im Zentrum stehen.

Zum einen ist das der neue Lernort Gymnasium. Was ist anders, was ist neu? Was gibt es an wichtigen Abläufen, Regelungen, aber auch an Angeboten für Schüler? Zum zweiten bietet sich in diesem Rahmen die Gelegenheit zu einem Einstieg in den Erwerb der neuen Lern- und Arbeitstechniken („Lernen lernen“), ausgehend von einer Bestandsaufnahme: Was interessiert dich? Wie lernst du, machst du deine Hausaufgaben, führst du deine Hefte etc.? Genauer es dazu ist in diesem Beitrag unter der Überschrift „Der Weg zum ‚Lernprofi‘: Verantwortung für das eigene Lernen übernehmen“ zu finden.

Gezielt eingesetzte spielerische Formen des Kennenlernens und Interagierens sowie sportliche Aktivitäten und gemeinsame Unternehmungen ermöglichen während der „Kennen-Lern-Tage“ die Erfahrung der Gemeinschaft und sind erste Schritte für die Kinder, ihren

„Übergangsaufgaben“ im Zentrum

Einstieg in die neuen Lern- und Arbeitstechniken

¹⁵ Vieles, was den Kindern an Informationen über Unterricht und Organisation mitgeteilt wird, ist für die Eltern wichtiger als für sie selbst. Eine Infomappe – auch zum Nachschlagen – zu allem Wissenswerten über die neue Schule und den Unterricht den Eltern bei der Anmeldung oder am ersten Schultag mitzugeben, ist sicher hilfreicher, als diese Dinge über die Kinder zu kommunizieren. Interessant für diese sind zunächst der Stundenplan, Gespräche über ihre Vorstellungen von den neuen Fächern, die ersten Unterrichtsthemen sowie praktische Aspekte, z. B. die Klärung der Abfahrtszeiten und -orte der öffentlichen Verkehrsmittel.

**Bezugsrahmen
für den Umgang
miteinander**

Platz im Klassengefüge zu finden.¹⁶ Sie geben den Anlass für die Festlegung eines verlässlichen Bezugsrahmens für den Umgang miteinander, wobei der Wertekonsens der Schulgemeinschaft – sei er nun in Form eines Leitbilds formuliert oder nicht – bewusst mit einfließt und vorgestellt wird. Aufgaben für die Gemeinschaft während dieser Tage (Zimmerordnung, Tischdienst usw.) dienen der Einübung eines angemessenen Sozialverhaltens. Der achtsame Umgang miteinander ebenso wie das Gefühl, von den anderen als Person wahrgenommen und wertgeschätzt zu werden, sind als Leitgedanke für die Auswahl der Aktivitäten und das (Vorbild-)Verhalten der begleitenden Lehrkräfte im Schullandheim wichtig.¹⁷ Trotz oder gerade wegen einer oft schon am Ende der Grundschulzeit wahrzunehmenden Konkurrenzsituation sollten hier die Chancen zu freundschaftlichen Bindungen ernst genommen werden und gemeinschaftsfördernde Erfahrungen im Fokus stehen. Zugleich zeigen sich im ‚Freiraum‘ der Kennen-Lern-Tage deutlicher als im Unterricht gruppenspezifische Prozesse, Verhaltensauffälligkeiten und erste Schwierigkeiten im sozialen Miteinander. Es bietet sich so die Möglichkeit, angemessen pädagogisch zu reagieren, ehe Probleme manifest werden. Von daher ist es wichtig, dass nicht nur die Klassenleiterin bzw. der Klassenleiter dabei ist, sondern möglichst viele Lehrkräfte der jeweiligen Klassen mitfahren, falls es schulorganisatorisch möglich ist.

Klassenteams: Wege für pädagogisches Handeln entwickeln

Allerdings ist der Schullandheimaufenthalt nur ein erster Schritt für das Entstehen einer funktionierenden Klassengemeinschaft, die den Grundsätzen des wertschätzenden Umgangs auf der Basis des Wertekonsenses an der Schule verpflichtet ist. Dazu noch einmal Mechthild Schäfer; aufgrund empirischer Untersuchungen konstatiert sie Folgendes:

„Die ersten Monate eines Schuljahres sind [...] außerordentlich wichtig, um sicherzustellen, dass sich möglichst viele Kinder in einer Klasse möglichst gut kennen. Lehrer sollten Schüler in unterschiedlichen Konstellationen zusammenarbeiten lassen, dafür sorgen, dass sie sich jenseits der Arbeitskontexte kennenlernen oder Arbeitskontexte so schalten, dass diese auch eine soziale

¹⁶ Eine Zusammenstellung solcher Best-Practice-Aktivitäten aus der Erfahrung heraus in einer Willkommenstage-Mappe erspart den durchführenden Kollegen Arbeit. Auch Tutoren oder Schüler, die als Gruppenleiter in der Jugendarbeit engagiert sind, können dazu Ideen liefern.

¹⁷ Zu Recht bemerkt Regina Ammicht Quinn: „Werte werden dort konkret, wo Menschen sie verkörpern, wo aus einer Reflexion von Werten eine Praxis von Werthaltungen oder Tugenden wird.“ (2012, 16) Gerade der (Frei-) Raum der Willkommenstage ist der geeignete Ort, die Wertebasis für die neuen Schüler erlebbar zu machen

Komponente haben. Wer sich räumlich nahe ist, lernt sich kennen, kommt sich auch sozial näher und versteht sich besser.“¹⁸

Somit ist es sinnvoll, dass sich auch in dieser Hinsicht die Lehrkräfte der Klasse als Team begreifen und die Möglichkeit bekommen, sich in regelmäßigen Treffen hinsichtlich der pädagogischen Zielsetzungen und Aufgaben zu verständigen und Möglichkeiten für solche sozialen ‚Arbeitskontexte‘ in der Klasse zu schaffen.¹⁹ In jedem Falle sinnvoll ist es, den in der Klasse tätigen Grundschullotsen einzubinden als Experten und für erweiterte Maßnahmen im Hinblick auf diese Kontexte (z. B. Differenzierungsmaßnahmen, Arbeit in kleineren, immer wieder anders zusammengestellten Gruppen). Das Sich-Näher-Kommen der Kinder ist die Basis für die Erarbeitung von Vorstellungen in der Klasse darüber, wie sich der Einzelne gegenüber den anderen und in der Schulgemeinschaft angemessen zu verhalten hat, um ein gelingendes Miteinander zu gewährleisten. Über die Regeln und ihre Verbindlichkeit für alle sollte auch bei den Lehrern ein Konsens bestehen, so dass ein konsequentes gemeinsames Agieren beim Umgang mit Problemen und bei der Sanktionierung von Verstößen gegeben ist.

Lehrkräfte der
Klasse als Team

„Zeit für uns‘: Der Gemeinschaft und ihren Anliegen Raum geben

Pädagogisches Handeln allerdings braucht Zeit, und von daher ist es wichtig, institutionalisierte Möglichkeiten dafür zu schaffen. Das können fest etablierte Klassenleiterstunden oder auch Zeit-für-uns-Stunden²⁰ in regelmäßigen Abständen sein, anfangs wöchentlich, später vielleicht vierzehntägig. Diese müssen in der Jahrgangsstufe 5 nicht nur für Anliegen der Klasse genutzt werden. Sie bieten den Lehrkräften die Möglichkeit für gezielte Maßnahmen zur Förderung der Klassengemeinschaft, für Überlegungen zum Sich-Wohlfühlen in der Schule, Erstellung von Klassenregeln (oder auch einmal einen

Institutionalisierte
Klassenstunden

18 www.schulministerium.nrw.de/BP/Lehrer/_Rubriken/Praxis/Interview_Mobbing/, 1f.

19 Schülerzentrierte Arbeitsformen und Gruppen- und Partnerarbeitsphasen sollten immer auch unter diesem Aspekt eingesetzt werden; Automatismen bei der Zusammensetzung der Gruppen sind dabei möglichst zu vermeiden. Selbst für den ‚normalen‘ Unterricht könnte man sich innerhalb des Klassenteams darüber verständigen, etwa in jedem Kernfach in regelmäßigen Abständen (z. B. einmal pro Woche) die gewohnte Sitzordnung aufzulösen und die Schüler nach wechselnden Zufallsprinzipien zusammensetzen, alphabetisch, nach Geburtsdatum, Schuhgröße, Hausnummer etc. Wenn man diese Möglichkeit als Teil der Rituale einführt, ist die Akzeptanz bei den Schülern erfahrungsgemäß relativ hoch und wirkt der Cliquenbildung entgegen.

20 „Zeit-für-uns“-Konzepte geben der Klasse bzw. der Lehrkraft auch die Möglichkeit, werteorientiertes Handeln zu vereinbaren und einzuüben. Sie finden im festen ein- oder zweiwöchigen, am Schuljahresbeginn festgelegten Turnus (normalerweise für die Klassen 5-10) statt, beginnend in der ersten Stunde am Montag, nach einer/zwei Wochen in der zweiten Stunde am Montag usw. Durch das Stundenrotationsprinzip ist kein Fach über Gebühr durch ‚Unterrichtsausfall‘ belastet; organisatorisch einfacher ist die Durchführung, wenn der jeweilige Fachlehrer die Stunde moderiert; das hat auch den Vorteil, dass auf diese Weise alle Lehrkräfte der Klasse von den Anliegen der Schüler erfahren und ihrerseits nicht nur als Unterrichtende wahrgenommen werden.

Stundenbilder
zu „Übergangs-
Baustein-Stunden“

Feedback über das
Angekommen-Sein

kleinen Schüler-Knigge-Kurs: Benehmen beim Essen in der Mensa usw.), Übungen zum guten Zuhören, Wertebildung und -erziehung etc. Dabei sind schüleraktivierende Arbeitsformen und Aktivitäten wichtig; auch einfühlungsfördernde Verfahren des Szenischen Lernens eignen sich sehr gut für thematische Wertearbeit in solchen Stunden, sprechen sie doch den affektiven Bereich in besonderer Weise an. Die Ausarbeitung von Vorschlägen bzw. Stundenbildern zur Gestaltung und Durchführung solcher „Übergangs-Baustein-Stunden“ durch ein Lehrerteam entlastet die Kollegen. Sicherlich sind die Schüler zu Beginn der fünften Klasse damit überfordert, diese Stunden – wie vom Zeit-für-uns-Konzept eigentlich vorgesehen – selbst zu moderieren: Der Lehrer wird hier Hilfestellung bei der Durchführung geben müssen, oder aber Tutoren übernehmen die Leitung. Auch ein Tagesseminar zur Ausbildung von Zfu-Moderatoren (drei pro Klasse) mit Hilfen zum Organisieren von Zfu-Stunden und einfachen Moderations-, Gesprächsführungs- und Meinungsfindungstipps (Smiley-Abstimmung, Kartenabfrage etc.) kann durchaus helfen, zu Entscheidungen und Zielformulierungen innerhalb der Klasse zu kommen, bei denen alle eine gleichberechtigte Mitsprachemöglichkeit haben. Auch auf diese Weise bekommen Schüler das Gefühl, wahrgenommen und ernst genommen zu werden. Nach Weihnachten bietet sich eine Zeit-für-uns-Stunde an, in der die Frage im Mittelpunkt steht, ob und inwieweit die Schüler in der neuen Schule angekommen sind. Dieses Feedback-Geben ist für die Kinder sehr wichtig und für die Lehrkräfte aufschlussreich. Ob ausgehend von einem Fragebogen²¹, als Fragerunde oder im Gespräch, die Kinder sollten in altersgerechter Form Rückmeldung geben können über folgende Bereiche: Wie sie sich an der Schule fühlen, was sie an Neuem (auch über sich selbst) gelernt haben, was ihnen in den letzten Monaten Spaß gemacht hat, was interessant war, wie sie das Lernen am Gymnasium, die Arbeitsbelastung und die an sie gerichteten Erwartungen empfinden, was ihnen „wert“-voll und wichtig an der Schule und im Umgang miteinander ist, wie sie die Klassensituation und Klassengemeinschaft sehen, wie die Regeln funktionieren etc. Am Schuljahresende kann nochmals eine rückblickende Bestandsaufnahme stattfinden und es werden zugleich Perspektiven für das nächste Schuljahr formuliert (Für das nächste Schuljahr wünsche ich mir.../ habe ich mir vorgenommen.../ wollen wir als Klasse...).

²¹ Fragebögen eignen sich v. a. für zurückhaltende Schülerinnen und Schüler, die so die Möglichkeit haben, sich ohne Angst vor der Meinung oder Reaktion anderer zu äußern. Zugleich bieten sie von der ‚Datenmenge‘ eine breitere Basis für weiterführende pädagogische Überlegungen. Für die Durchführung eignen sich Klassenleiter- oder Zfu-Stunden; die Befragung und ihre Auswertung kann durch den Klassenleiter oder das Klassenteam geschehen. Wichtig ist, die Ergebnisse in geeigneter Form allen Lehrkräften der Klasse zukommen zu lassen und entsprechende weiterführende Maßnahmen zu entwickeln.

Wichtig ist, dass durch die Fragestellung der Blick nicht einseitig auf die Schwierigkeiten und Probleme gelenkt wird, sondern auch auf die Chancen, positiven Entwicklungen und die Transitionskompetenzen, die sie erworben haben. In derartigen Befragungen hat sich gezeigt, dass Schüler häufig weitaus mehr Positives als Negatives benennen und auch Emotionen und atmosphärische Stimmungen sehr genau erfassen und verbalisieren.

Die Rolle der Rituale: Orientierung geben und Werte als Form erfahren

Gerade in Situationen der Veränderung können Rituale nicht nur Halt und Orientierung geben und gemeinschaftsbildend wirken, sondern auch Werteerfahrung fördern.²² So gesehen ist es wichtig, sich im Kollegium oder zumindest im Klassenteam Gedanken über die Etablierung von Formen fester Rituale zu machen (z. B. Formen der Morgenbegrüßung, Morgenkreis in der ersten Stunde am Montag, Geburtstagslied, Token-Systeme als Zeichen der Anerkennung), auch in Anknüpfung an entsprechende Rituale aus der Grundschulzeit. Ebenso kann die bewusste Weiterführung von Sozialformen, Methoden und Möglichkeiten der Individualisierung von Lernprozessen aus der Grundschulpraxis als ‚gewohnter Rahmen‘ hilfreich sein als Gegengewicht zu all dem, was neu und ungewohnt ist. Die Grundschullehrkraft, die als Lotse an der Schule tätig ist, ist der geeignete Ansprechpartner, um Informationen und Unterstützung in diesem Bereich wie im Übrigen auch zum Lernen und Arbeiten in der Grundschule zu erhalten und so den ‚Kulturschock‘ beim Schulartwechsel abzumildern.

Rituale als Orientierungsrahmen und Werteerfahrung

Der Weg zum „Lernprofi“: Verantwortung für das eigene Lernen übernehmen

Ungewohnt sind für die Neu-Gymnasiasten nicht nur andersartige Aufgabenstellungen und fachspezifische Arbeitstechniken. Anders als in der Grundschule sind die Schüler verstärkt auf sich gestellt bei der Organisation ihres Lernens. Der eigene Anteil am Erwerb von Bildung und damit auch die Anstrengungsbereitschaft als wünschenswerte und zielführende Grundhaltung – Gedanken, die auch in vielen Leitbildern formuliert oder unausgesprochen Teil des Wertekonsenses sind – sollen von vornherein verdeutlicht und erfahrbar gemacht

Anstrengungsbereitschaft als wünschens-„werte“ Grundhaltung

²² Auf die Rolle von Ritualisierungen für die Werteerziehung innerhalb der Schulkultur verweist auch Hackl in diesem Buch. Für ihn sind sie „Formen, in denen wir einen bestimmten Wert wiedererkennen [...] in Formen gegossene Repräsentanten von Ideen und Werten. Sie vergegenwärtigen sich, ohne dass sie erklärt werden müssen. Rituale sind ‚sprachlose‘ Hinweise auf Werte.“

werden. Aber auch Hilfestellung bei Konzentrationsproblemen, Selbstmotivation, im Umgang mit Stress und Angst²³ sowie – von der Grundschule her ungewohnten – Misserfolgen ist wichtig im Rahmen eines achtsamen Umgangs miteinander.

Stundeneinheiten zum Arbeitsverhalten, zur Hausaufgaben- und Lernplanung sowie Übungen zu Konzentration und Entspannung bieten sich – wie oben erwähnt – bereits im Rahmen der „Kennen-Lern-Tage“/„Willkommenstage“ an. Dies sind erste Bausteine eines umfassenden Konzepts „So werde ich zum Lernprofi“. Es soll nicht nur die Vermittlung der notwendigen Methodenkompetenz zum Ziel haben, sondern behält auch Selbstkompetenzen und Sekundärtugenden wie Eigenverantwortung im Arbeiten, Selbstdisziplin, Selbstvertrauen, Stärkenfindung und realistische Selbsteinschätzung sowie soziale Kompetenzen klar im Blick und trainiert sie. Die „Lernprofi“-Bausteine sind zudem als integraler Bestandteil eines systematisch zu erweiternden Gesamtkonzepts für die Jahrgangsstufen 5 bis 12 zu sehen, das sich den unterschiedlichen Bedürfnissen und Anforderungen an Lernkompetenzen der verschiedenen Stufen anpasst. Dieses Angebot ist sicherlich auf unterschiedliche Art zu organisieren, sei es, dass es in den Unterricht verschiedener Fächer integriert ist, sei es, dass immer wieder Intensivierungsstunden vor allem im ersten Halbjahr dafür genutzt werden, sei es, dass es als Seminar für fünfte Klassen (etwa sechs bis acht Doppelstunden), als Wahlunterricht oder im Rahmen der flexiblen Intensivierung angeboten wird. Zu beachten ist, dass eine Nachhaltigkeit erst durch eine enge Verzahnung mit dem Unterricht in allen Fächern gewährleistet wird: Die vermittelten Lern- und Arbeitstechniken werden immer wieder ins Gedächtnis gerufen und es wird konsequent darauf geachtet, dass sie in entsprechenden Arbeitsphasen im Unterricht angewandt und eingeübt und bei der häuslichen Vorbereitung sowie in schülerzentrierten Arbeitsformen durch entsprechende Aufträge und Aufgabenformen eingesetzt und als hilfreich und effizient erfahren werden; Absprachen der Lehrkräfte der Klasse oder sogar eine schulinterne Regelung, wer welche Inhalte und welche Teile der praktischen Anwendung und Einübung von Arbeitstechniken übernimmt, sind wichtig. Von daher bietet es

**Seminarangebote
„So werde ich zum
Lernprofi“**

**Nachhaltigkeit
durch Verzahnung
mit dem Unterricht**

23 Vor allem Ängste sind von allen Beteiligten ernst zu nehmen: Gerade bei Fünftklässlern muss der Blick geschärft sein für Reaktionen der Verunsicherung und Angst auf schlechte Leistungen. Eltern sollte frühzeitig bei den ersten Elternabenden und Beratungen deutlich gemacht werden, wie ihre Erwartungen – sicher unbewusst – Kindern das Gefühl vermitteln können, sie würden durch schlechte Leistungen ihre Eltern enttäuschen, und damit Druck aufbauen. Die Bewusstmachung und Formulierung elterlicher Erwartungen, Befürchtungen und Projektion von Wünschen auf die eigenen Kinder ist Thema beim Seminar „Lernen fördern – die Kinder begleiten“ ebenso wie der adäquate Umgang mit diesen Erwartungen und die emotionale Unterstützung der Kinder bei schwachen Leistungen. Fest etablierte Beratungsangebote für diese Jahrgangsstufe und feste Ansprechpartner von Lehrerseite für jede einzelne fünfte Klasse für angstfreies Lernen sollten für Eltern und Schüler eingerichtet und kommuniziert werden.

sich an – sofern Ressourcen innerhalb des Kollegiums vorhanden sind –, eine Art „Lehrplan“ zu diesem Bereich zu erstellen, wie es an verschiedenen Gymnasien bereits geschieht. Die Anwendung im Fachunterricht kann dabei auf möglichst viele Fächer gleichmäßig verteilt werden (z. B. Informationsentnahme aus Texten nicht nur im Deutschunterricht, sondern in den Fächern Geografie und Natur und Technik etc.). Die „wert“-volle Erfahrung der Selbstwirksamkeit und der Verantwortung für das eigene Lernen durch ein eigenständiges, planvolles Vorgehen und die Disziplin des Dabei-Bleibens und Durchhaltens bei komplexeren oder länger andauernden Aufgaben soll dabei von vorneherein möglich sein und ist auch zu thematisieren. Entsprechende Arbeitsformen, wie etwa Wochenplanarbeit, sind dabei wichtig; erfahrungsgemäß sind am Anfang eine enge Betreuung und die lobende Anerkennung von Leistungen in diesem Bereich durch die Lehrkräfte hilfreich. Langfristig wäre bei der Konzeption der Lernbegleitung wie bei der Unterrichtsgestaltung als Ideal anzustreben, dass der Schüler das eigene Lernen zunehmend nicht nur als effizient, sondern für sich selbst als „lebensbedeutsam“, als Wert an sich, erfährt. Damit wird auch für die Schüler die Sinnhaftigkeit des Lerntrainings deutlich. Ein Lernprofi-Zertifikat für das Lernportfolio der Schüler zeigt den Stellen-Wert des Angebots; die Möglichkeit zum Feedback für die Schüler über ihre Erfahrungen mit dem eigenverantwortlichen Lernen am Schuljahresende (als einzelner Baustein des „Lernprofi“- Angebots in Gesprächsform oder als Fragebogen) gibt den Lehrkräften wichtige Hinweise für die zukünftige Konzeption des Angebots. Eventuell kann auch schon in dieser Jahrgangsstufe versucht werden, durch die Etablierung von festen Lernteams oder von festen Schülererlertandems innerhalb der Klasse schwächeren Schülern Unterstützung zukommen zu lassen und zudem die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für andere zu fördern, zumindest in Übungs- und Vertiefungsphasen in Intensivierungsstunden.

Erfahrung der Selbstwirksamkeit und der Verantwortung für das eigene Lernen

Partnerschaftliche Kooperation Schule-Elternhaus: Schule und Erziehung als gemeinsame Aufgabe begreifen

Als unterstützende Veranstaltung von Lehrerseite für Eltern im Bereich des Lernens wäre ein Seminar mit Workshopcharakter „Lernen fördern – die Kinder begleiten“ denkbar (angeboten etwa vom „Lernprofi“-Lehrerteam, vom Pädagogischen Betreuer der Unterstufe, dem Schulpsychologen und/oder der Beratungslehrkraft, ggf. auch durch externe Referenten). Die Erziehungsberechtigten werden auf diese Weise nicht nur über Arbeitsweisen am Gymnasium, Grundsätzliches zu Lernprozessen und ihre Rolle beim zunehmend

**Elternseminar
„Lernen fördern –
die Kinder
begleiten“**

eigenständigen Arbeiten und Lernen der Schüler informiert, sondern vor allem auch angeregt zu einem reflektierten Umgang mit Ängsten und Lernproblemen des Kindes und mit eigenen Erwartungshaltungen. Sie sollten sich bewusst machen, dass auch bei schwachen Leistungen oder einem problematischen Lernverhalten eine grundsätzliche wertschätzende Haltung gegenüber ihrem Kind als Person wesentlich ist.

**Unterstützungs-
angebote zum
Umgang mit
Ängsten und
Problemen**

Zudem können weitere Unterstützungsangebote für Eltern im Umgang mit Ängsten, Motivationsproblemen und einer unrealistischen Selbsteinschätzung des Kindes gegeben werden, sei es ebenfalls in Seminarform oder Vorträgen (etwa durch den Schulpsychologen oder auch externe Referenten von Jugendberatungsstellen etc.), sei es durch feste Ansprechpartner für Beratungen. Manche Gymnasien sehen dafür ein Beratungsteam aus dem Pädagogischen Betreuer der Unterstufe, dem Beratungslehrer und dem Schulpsychologen vor mit einer festen wöchentlichen Sprechstunde nur für Fünftklasseltern/-kinder. Es sind aber auch kleinere, klasseninterne Lösungen möglich, etwa mit einem festen Ansprechpartner für Eltern – nicht notwendigerweise der Klassenleiter – aus dem Kreis des Lehrerteams der entsprechenden Klasse. Dies ist ein Baustein der partnerschaftlichen Kooperation Schule – Elternhaus, die gerade in der Jahrgangsstufe 5 sehr intensiv sein sollte, um die Skepsis angesichts der vermuteten Anforderungen der Schulform Gymnasium und eigene Ängste, das Kind nicht angemessen unterstützen zu können, zu verringern oder Vorbehalte gegenüber dem Tun der Lehrkräfte abzubauen und eine Vertrauensbasis für die ganze Schulzeit zu schaffen. Eltern sollten sich als Partner ernst genommen fühlen und spüren, welchen Anteil und welches Interesse jeder der Beteiligten am Gelingen der Schulkarriere des Kindes und an seiner Persönlichkeitsentwicklung hat. In Elternbriefen bzw. bei Klassenelternabenden ist es daher wichtig, das Gesamtkonzept der Übergangsbegleitung im Kontext des Leitbilds bzw. der Wertebasierung der Schule vorzustellen und seine Wichtigkeit und Verlässlichkeit zu betonen. Zudem sollten nicht nur die Kinder als Teil der Klassen- und Schulgemeinschaft die Verhaltensregeln und Grundsätze des Umgangs miteinander kennen lernen, sondern auch die Eltern. Im Übrigen: Auch die Art, wie Elternbriefe formuliert sind und in welcher Grundhaltung die Kommunikation mit Eltern stattfindet, zeigt den wertschätzenden Umgang miteinander.²⁴ Hilfreich

**Erziehungs-
partnerschaft
Eltern – Schule**

**Gesamtkonzept
der Übergangs-
begleitung
vorstellen**

²⁴ Zwei Praxisbeispiele für Elternbriefe finden sich z. B. in: Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (2008) (Hrsg.): Werte machen stark. Augsburg. Möglichkeiten, die Gespräche mit Eltern unkomplizierter zu gestalten, könnten auch schulorganisatorisch unterstützt werden, z. B. durch die Bündelung der wöchentlichen Sprechstunden der Lehrkräfte auf zwei Wochentage, sodass gerade berufstätige Eltern, die sich Urlaub für den Kontakt mit Lehrkräften nehmen müssen, die Gelegenheit haben, möglichst viele Gesprächskontakte wahrzunehmen.

in der Elternarbeit ist, dass Eltern in verschiedener Weise die Chance haben, ihre Erwartungen, Wahrnehmungen und Anliegen zu formulieren. Das kann im Rahmen von Elternabenden ebenso geschehen wie über die Kontaktseite der Schulhomepage oder die generelle Möglichkeit, Fragen und Anregungen auf einem vorformatierten Zusatzblatt zu Elternbriefen – eventuell auch anonymisiert – an die Schule weiterzuleiten. Umgekehrt müssen auch die Schulleitung und die Lehrkräfte deutlich machen, dass und wie die Eltern ihren Anteil an der erzieherischen Verantwortung in einer Atmosphäre wertschätzenden Vertrauens leisten, und ihrerseits um Verständnis für schulische und pädagogische Anliegen werben. Daher wäre zu überprüfen, wie die Kommunikation möglichst unkompliziert und auf unterschiedliche Weise hergestellt und gefördert werden kann. Eher informelle Kontaktmöglichkeiten, wie der in der Grundschule häufig gepflegte Elternstammtisch, Eltern-Schüler-Nachmittage und Einladung der Eltern zu Präsentationen von Klassenprojekten, mögen angesichts der Arbeitslast der Lehrkräfte zunächst als eine zusätzliche zeitliche Belastung gesehen werden, bieten aber Gelegenheiten, in lockerer Atmosphäre mitzubekommen, „wo der Schuh drückt“, Gerüchte und Missverständnisse auszuräumen und miteinander zu reden statt übereinander zu klagen. Eine ähnliche Wirkung haben Feedbackbefragungen der Eltern (z. B. durch anonymisierte Fragebögen bei Elternabenden) nach Weihnachten und am Jahresende: Fühlt sich mein Kind wohl? Was gefällt ihm an der neuen Schule, in der Klasse? Was gefällt ihm weniger? Was macht ihm Spaß? Wo zeigen sich Probleme? Was hat mein Kind dazugelernt: neue Stärken? Schwächen? Verhalten gegenüber anderen? Welche Vorschläge, Anregungen, Wünsche haben wir als Eltern? Diese Rückmeldung kann, je nach Inhalt, als Orientierung für die Planung der weiteren Arbeit im Unterricht und in der Klasse dienen, als Thema in Klassenelternabenden aufgegriffen werden oder bei individuellen Anliegen Anlass für ein Elterngespräch sein. Neben den üblichen Elternabenden sollte auch ein Auswahlangebot zu altersrelevanten pädagogischen Themen und Wertethemen, etwa als Vortragsreihe oder Seminare („Ich und die Anderen“, „Miteinander reden – aber wie?“, „Freiheiten gewähren – Grenzen setzen“, „Pubertät – Wenn die Eltern schwierig werden“ usw.), für Fünftklasseltern erwogen werden. Das Expertenwissen von Eltern, Schülern und Externen als Referenten und/oder Moderatoren kann dabei genutzt werden. Ein deutlicher Einbezug der Zuhörer durch die Abfrage von Wünschen und Fragen im Vorfeld solcher Veranstaltungen und durch geeignete Moderationsverfahren und Organisationsformen (z. B. Phasen gegenseitigen Meinungsaustausches, Marktplatz der Möglichkeiten, Feedbackwand) wird von Elternseite positiv aufgenommen.

**Erwartungen,
Wahrnehmungen
und Anliegen
formulieren**

**Informelle Kontakt-
möglichkeiten**

**Feedback-
befragungen**

**Auswahlangebot
zu pädagogischen
Themen und
Wertethemen**

Umgang mit den neuen Medien: Zum Beispiel Medien- erziehung als einen Teil von Werteerziehung sehen

Bereits in der Jahrgangsstufe 5 ist es wichtig, Wertethemen (auch im Rahmen der Stärkenförderung und Präventionsarbeit), die die ganze Schulzeit begleiten, explizit aufzugreifen. Beispielsweise bietet es sich lehrplangemäß an, nicht nur den Erwerb von unterrichtsbezogenen Grundkompetenzen im Umgang mit neuen Medien zu ermöglichen, sondern zugleich Medienerziehung als Teil von Werteerziehung im Rahmen des gesamtschulischen Werteerziehungskonzepts zu betreiben. Der „Computerführerschein“ (Zehnfingerschreiben und spielerische Einführung in die Textverarbeitung, Recherche im Internet, Tabellenkalkulation und Präsentation mit Zertifikat) verdeutlicht den Kindern die Einsatzmöglichkeiten des Computers nicht als Freizeitgerät, sondern v. a. als Arbeitsmittel; im Unterricht der verschiedenen Fächer kommen diese Fähigkeiten zur Anwendung.

Die damit einhergehende Erziehung zum verantwortungsbewussten Umgang mit dem Computer, dem Internet und dem Handy in der Freizeit erfolgt weniger mit erhobenem Zeigefinger als vielmehr im Zusammenspiel mit dem Ausprobieren und Vorstellen von interessanten kindgerechten Internetangeboten durch die Kinder.²⁵ Ein begleitender Elternabend zum Thema „Was macht mein Kind am Computer und im Internet?“ ergänzt das Angebot, eventuell gestaltet von Schülern der Oberstufe, die als versierte Nutzer in den Bereichen Computer und Internet damit ihre eigene Medienkompetenz präsentieren können.

Je nach Gesamtkonzept der Wertearbeit sind auch andere Themen denkbar, etwa ein altersgerechter Einstieg in den gewaltfreien Umgang miteinander und die Mobbingprävention oder in der Genderarbeit. Alternativ dazu könnte an „Wertetagen“ als Projekttagen Wertebildung – zugeschnitten auf die Bedürfnisse der jeweiligen Klasse oder themenbezogen für jeweils eine Jahrgangsstufe – altersgerecht gefördert werden, auch unter Einbezug von Externen oder durch die Begegnung mit anderen Menschen in verschiedenen Institutionen. Ebenso ist es denkbar, dass von der Jahrgangsstufenversammlung der 5. Klassen Wertethemen in die Schulgemeinschaft (als Mottotage, für Projekte o. Ä.) hineingetragen werden.

²⁵ Eine Liste für Schüler und Eltern mit nützlichen Links, z. B. zu Suchmaschinen für Kinder, seriösen Internetangeboten speziell für Kinder und Jugendliche und Links zur Netzsicherheit sowie Internetseiten für Eltern ist hilfreich. Siehe auch: Handreichung „Sozialpraktische Grundbildung“

Einsatz von Tutoren und Konflikt Helfern: Weitere Wege der Begleitung eröffnen

Wohl jedes bayerische Gymnasium hat sein eigenes Konzept für die Schulung und den Einsatz von Tutoren und Konflikt Helfern im Rahmen des Übergangs Grundschule-Gymnasium entwickelt. Daher erübrigt es sich, die Arbeitsbereiche im Einzelnen zu beschreiben. Allerdings könnte es durchaus interessant sein, etwa im Vergleich mit den Tutorensystemen anderer Schulen das eigene Konzept auf den Prüfstand zu stellen und eventuell zu modifizieren. Wichtig ist in jedem Fall ein gewisses Maß an ‚Professionalisierung‘ der Tutoren und Konflikt Helfer, um ihnen das Werkzeug für ihre Aufgabe an die Hand zu geben. Entsprechende Seminare zu Bereichen wie Kommunikation und Gesprächsführung, Lernunterstützung, Umgang mit Konflikten, Planung und Durchführung von Aktivitäten, Ideensammlung für Aktivitäten bzw. ein vorbereitender Wahlkurs ‚Sozialkompetenz‘ (vgl. dazu z. B. Kapitel 3.2 mit der Abbildung 1, die mögliche Inhalte eines derartigen Wahlkurses aufzeigt) bieten sich dafür an. Bei solchen Angeboten ist die Mitwirkung erfahrener Tutoren hilfreich. Die ausgebildeten Tutoren können dann stärker in die Übergangsbegleitung eingebunden werden, etwa auch im Rahmen von Zeit-für-uns-Stunden, als Coach im Rahmen von „Lernen lernen“ und in Betreuungsangeboten (z. B. in der Offenen Ganztagschule). Ebenso kann überlegt werden, ob nicht bei Klassennachmittagen mit den Tutoren vor den gemeinsamen Unternehmungen eine Hausaufgabenzeit vorgeschaltet wird, in der die Tutoren die Kinder beim Arbeiten und Lernen beobachten, ihnen aus ihrer eigenen Erfahrung heraus Tipps fürs Lernen geben und sie ggf. unterstützen. Eventuell können speziell ausgebildete Lern-Tutoren als feste Ansprechpartner für eine Schülergruppe oder Klasse bei Lernfragen zuständig sein. Gerade angesichts dieser erweiterten Arbeitsbereiche ist der Einsatz der Tutoren und Konflikt Helfer für die Fünftklässler im Sinne einer Kultur der Wertschätzung an der Schule in verschiedener Weise anzuerkennen. So ist beispielsweise eine Zertifizierung sinnvoll²⁶ oder die öffentliche Anerkennung ihres Engagements zu überlegen, etwa durch die Auszeichnung mit einem Buchpreis bei einer Abschlussfeier der ganzen Schule am Jahresende. Zudem kann die regelmäßige Betreuungsarbeit in der offenen Ganztagschule ggf. als Freiwilliges Soziales Schuljahr vom Kooperationspartner bescheinigt werden.

Konzept auf dem Prüfstand
‚Professionalisierung‘ der Tutoren und Konflikt Helfer

Stärkere Einbindung in die Übergangsarbeit

²⁶ Vgl. auch die Modus21-Maßnahme Nr. 47 laut KWMBI Nr. 11/2012 (183): „Erstellung einer Referenzmappe für Schülerinnen und Schüler“. Hier können fachliche, aber auch soziale Kompetenzen von Schülern während ihrer gymnasialen Laufbahn dokumentiert werden. Sie sind für die Schüler der sichtbare Beleg der Anerkennung nicht nur intellektueller Leistungen, sondern auch des sozialen Engagements.

Möglichkeiten des Einsatzes für die Schule: Mit-Verantwortung in der Schulfamilie übernehmen

Teilhabe durch
Mit-Verantwortung
für die Schule

Die „nützliche Erfahrung, nützlich zu sein“ (Hartmut von Hentig) machen die Schüler, die sich als Tutor für die Schüler der fünften Klassen einsetzen. Aber diese Erfahrung, Mit-Verantwortung für die Schule zu übernehmen, indem man etwas für die Gemeinschaft tut, und damit Teil des Ganzen zu sein, sollte man auch den Fünftklässlern in vielfältiger Weise selbst ermöglichen. Wer erlebt hat, wie die ‚Kleinen‘ stolz ihre Basteleien und Plätzchen beim Weihnachtsbasar verkaufen, Leseempfehlungen auf der Schulhomepage oder für Eltern als Geschenktipps vor Weihnachten verfassen, als Pausen-„Ranger“ auf Ordnung im Schulhof achten, über sich in einer Extra-Kolumne in der Schülerzeitung berichten oder den Bücherflohmarkt am Schulfest organisieren, weiß, wie wichtig solche Erfahrungen der eigenen Wirksamkeit und Wichtigkeit sind. Daher sollten solche Einsatzmöglichkeiten gerade für die 5. Klassen gezielt geplant und gefördert werden, von der Schulleitung wie auch von den einzelnen Lehrkräften (auch als Teil von Unterrichtsvorhaben) und Gremien wie der SMV. Ein Infobrett an zentraler Stelle, das solche Aktivitäten der Fünftklass-Schüler bekannt macht, zeigt auch nach außen, wie „wert“-voll ihre Aktionen für die Schule sind.

Der Übergang an der Ganztagschule: Die offene Ganztagsbetreuung als Chance für Übergänge nutzen

Chancen für
gelingende
Übergänge

Zu guter Letzt bringt die zunehmende Zahl an Betreuungsangeboten der offenen und gebundenen Ganztagschule zugleich bessere Chancen für gelingende Übergänge und die Notwendigkeit intensiver Weiterplanung und -entwicklung bestehender Übergangskonzepte mit sich. Die Kinder der Ganztagschulformen erfahren Schule viel intensiver als Lebens- und Begegnungsraum. Daher sind Überlegungen und Vorplanungen zur Einbindung der oben genannten Handlungsbereiche in das Ganztagschulkonzept sinnvoll. In der gebundenen Form sind diese zwangsläufig ein Teil der Gesamtkonzeption²⁷. In der offenen Ganztagschule, in der die Gruppen klassenübergreifend zusammengestellt sind und die Betreuung durch externe Kräfte stattfindet, ist dies insofern zunächst komplizierter, weil es einer engen Zusammenarbeit und Absprache zwischen Schule und Kooperationspartner bzw. den betreuenden pädagogischen Kräften bedarf. Da die Gegebenheiten an den Schulen sehr unterschiedlich sind und zudem zunächst einmal einen recht hohen Zeitaufwand seitens der Schule wie des Kooperationspartners erfordern, sind die

²⁷ Vgl. auch den Beitrag zur gebundenen Ganztagschule im dritten Kapitel der Handreichung.

nachfolgenden Ausführungen für die Übergangsbegleitung innerhalb der offenen Ganztagschule nur als Anregungen zu verstehen. Vergleichsweise unaufwändig, aber wichtig für die Gruppenbildung ist dabei die überlegte Gestaltung von Schnupper- und Eingewöhnungstagen. Bewährt hat sich, alle Schüler in der offenen Ganztagsform in der ersten Schulwoche jeden Nachmittag zu verschiedenen Kennenlern-Aktivitäten einzuladen. Nach etwa sechs Wochen der Eingewöhnung könnte für die offene Ganztagsform ein Treffen der Klassenteams mit dem pädagogischen Personal hilfreich sein, um erste Erfahrungen und Eindrücke über Schüler auszutauschen, Anliegen und Wünsche hinsichtlich der Kooperation vorzubringen und Vereinbarungen hinsichtlich der Zusammenarbeit zu treffen. Einfache Kommunikationswege und eine regelmäßige Rückmeldung oder zumindest Rückmeldemöglichkeit über Entwicklungen und Probleme von beiden Seiten, etwa über das Intranet der Schule, erleichtern die Zusammenarbeit.

Zugleich wird Werteerziehung als Werteerfahrung gerade in der offenen Ganztagschule (er)lebbar. Voraussetzung dafür ist eine enge Verzahnung der Wertekonzepte und der pädagogischen Arbeit der Schule und der Arbeit des Kooperationspartners, die sich bereits im Vorfeld in der Ausarbeitung eines schlüssigen Konzepts zeigt, das die Schüler in ihrer ganzheitlichen Entwicklung und Entfaltung in den Mittelpunkt stellt. Das könnte über einen Ansprechpartner in der Schulleitung geschehen oder aber über das Werte- oder Schulentwicklungsteam. Der Aufwand ist sicherlich zu bedenken, andererseits ist so aber zu gewährleisten, dass Schule und Kooperationspartner bzw. Lehrkräfte und Betreuungspersonal nach gemeinsamen Wert- und Zielvorstellungen agieren. Hilfreich im offenen Ganztagsmodell sind regelmäßig stattfindende Gespräche – etwa im zweiwöchigen Rhythmus – zwischen dem Pädagogischen Team der Ganztagschule und dem Ansprechteam oder -partner seitens der Schule, um das Konzept in der Praxis umzusetzen. Hier könnten zum einen – ausgehend vom pädagogischen Gesamtkonzept – Unterstützungsideen und -angebote für die Erleichterung des Übergangs und die Wertearbeit (auch in spielerischer und kreativer Umsetzung z. B. des ‚Wertes des Monats‘) entwickelt werden, im Idealfall unter Einbezug des Klassenteams oder eines seiner Mitglieder. Zum anderen kann für die jeweils kommende(n) Woche(n) vorausgeplant werden, welche Aktivitäten und Unterstützungsmaßnahmen sinnvoll sind und wie anstehende Probleme gemeinschaftlich zu lösen sind. Der Aufwand für diese Zusammenarbeit reduziert sich im Laufe der Zeit, wenn sich bestimmte Abläufe und Maßnahmen etabliert haben, zumal durch das Zusammenwirken in der pädagogischen Arbeit wie in

**Verzahnung
der schulischen
Wertekonzepte
mit der Ganztags-
betreuung**

der Wertebildung Synergieeffekte entstehen. Auch können einzelne Schüler mit Problemen oft schneller ausfindig gemacht werden und Unterstützung von mehreren Seiten erfahren.

Literatur:

- Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung (= ALP) (Hrsg.) (2010): Übergänge gestalten! Grundschule und weiterführende Schulen (Akademiebericht Nr. 454). Dillingen. *Die Handreichung stellt nach einer knappen theoretischen Einführung zum Transitionsbegriff verschiedene praxiserprobte Projekte und Modelle der Kooperation Grundschule – weiterführende Schule vor.*
- Ammicht Quinn, Regina (2012): „Gut“ sein: Theorie und Praxis von Wertediskursen. In: Karg-Stiftung (Hrsg.): Karg-Heft 3. Werte schulischer Begabtenförderung. Begabungsbegriff und Werteorientierung. Berlin. 12-17.
- Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (Hrsg.) (2008): Werte machen stark. Praxishandbuch zur Werteerziehung. Augsburg.
- Griebel, Wilfried/Hiebl, P. (2010): Transition als ko-konstruktiver Prozess. Übergang in die weiterführende Schule als Transition für Kind und Eltern – die Kompetenzen aller Beteiligten sind gefragt. In: Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung (Hrsg.): Übergänge gestalten! Grundschule – weiterführende Schulen (Akademiebericht Nr. 454). Dillingen. 17-29.
- Griebel, Wilfried/Niesel, Renate (2011): Übergänge verstehen und begleiten. Transition in der Bildungslaufbahn von Kindern. Berlin. *Eine wissenschaftliche Grundlegung zu Übergängen in der frühen Kindheit und Anregungen zur Gestaltung der Transition auf der Grundlage des IFP-Modells. Der Übergang zur weiterführenden Schule wird nur am Rande betrachtet.*
- Hackl, Armin: siehe Beitrag in diesem Band.
- Hennig, Claudius/Ehinger, Wolfgang (52010): Das Elterngespräch in der Schule. Von der Konfrontation zur Kooperation. Donauwörth. *Ein praxisorientiertes Buch mit vielen hilfreichen Tipps.*
- Höhmann, Katrin (2011): Keine Angst vorm Übergang. In: Übergänge gestalten. Beiheft zu: Bellenberg, Gabriele/Höhmann, Katrin/Röbe, Edeltraud: Übergänge. Friedrich Jahresheft XXIX. Seelze, 2-3.
- Röbe, Edeltraud (2011), Die Neuen aufnehmen. Drei Gestaltungstypen von Übergängen. In: Bellenberg, Gabriele/Höhmann, Katrin/Röbe, Edeltraud: Übergänge. Friedrich Jahresheft XXIX. Seelze, 91-93.
- Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (2012) (Hrsg.): Handreichung Sozialpraktische Grundbildung: Nähe zur sozialen Wirklichkeit. München.
- Zipperer, Ursula: Mobbing. Besonders kritisch sind die 1. und die 5. Klasse. Online in: http://www.schulministerium.nrw.de/BP/Lehrer/_Rubriken/Praxis/Interview_Mobbing/.
- Von Schlippe, Arist/Schweitzer Jochen (2009): Systemische Intervention. Göttingen. *Gut verständlicher Einstieg in die systemische Betrachtung von Kommunikation und Intervention, auch als Basis für Eltern-Lehrer-Gespräche.*

<http://www.ganztagsschulen.bayern.de/>

2.3.3 Mögliche Maßnahmen

Die Tabelle zeigt Möglichkeiten auf, Übergänge unterschiedlicher Art in der gymnasialen Laufbahn als Teil einer wertebasierten Weiterentwicklung des Gymnasiums gestaltend zu begleiten. Sie ist weder als ‚To-do-Liste‘ zu verstehen noch erhebt sie Anspruch auf Vollständigkeit. Sie kann auf verschiedene Weise genutzt werden:

- um zu überprüfen, was an der eigenen Schule bereits durchgeführt wird, ganz im Sinne einer ‚Stärkenanalyse‘ und Bestandsaufnahme,
- als Anregung, bereits durchgeführte Maßnahmen eventuell konzeptionell zu überdenken und weiterzuentwickeln – v. a. im Sinne der Werte- und Persönlichkeitsbildung,
- als Ideensammlung, neue Bereiche und Möglichkeiten zum Thema „Übergänge gestalten – Beziehungen ermöglichen“ anzugehen, die aber keinesfalls Ihre eigene Kreativität beschränken soll (daher die Leerzeilen!),
- und zu guter Letzt zur Entwicklung eines Gesamtkonzepts einer wertebasierten Weiterentwicklung Ihrer Schule, in dem als geeignet empfundene Einzelmaßnahmen sinnvoll miteinander vernetzt werden und aufeinander aufbauen.

Mögliche Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	– (= Das brauchen wir nicht.)
Begleitung des Übergangs von der Grundschule ans Gymnasium				
Kontakte Grundschule – Gymnasium vor dem Übertritt	Erste Kontaktaufnahme z. B. durch Patenklassensuche, gegenseitige Einladung zu Schulveranstaltungen, Schnuppertag am Gymnasium, Vorleseprojekt in der Grundschule, P-Seminar-Projekte für die Grundschule usw.; Arbeitskreis Grundschule – Gymnasium auf Lehrerebene/ Eltern(berats)ebene			
„Willkommen“ am ersten Schultag	(Neu-?)Konzeption in Hinblick auf dosierte Information, „Ankommen“ lassen, sich Orientieren und erstes Kennenlernen, wertschätzende Begegnung			

Mögliche Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	— (= Das brauchen wir nicht.)
Begleitung des Übergangs von der Grundschule ans Gymnasium				
„KENNEN-LERN-TAGE“/ Willkommens-tage“ z. B. im Schullandheim	Wichtig: Schlüssige Konzeption im Hinblick auf gegenseitiges Kennenlernen, Kennenlernen der neuen Schulart und Arbeitsweisen, Schritte zum Erstellen eines verlässlichen Bezugsrahmens für den Umgang miteinander, Erfahren der Gemeinschaft, Vermittlung und erste Erfahrbarkeit der ‚Werte‘ (z. B. Leitbild) und des wertschätzenden Umgangs in der Schule			
Rituale als Orientierungsrahmen und Erfahrungsbereich für Werte	Konsensfindung im Kollegium über/ Etablierung von Formen fester Rituale (Morgenbegrüßung, Morgenkreis an einem Wochentag, Anerkennung von Gemeinschaftsdiensten...), auch in Anknüpfung an Rituale aus der Grundschulzeit			
Seminar/ Angebote „So werde ich zum Lernprofi“	Grundlegendes zu Arbeitsverhalten und -planung, Selbstmanagement, Lernen im Team, Selbstvertrauen und Motivation, Stärkenfindung und realistischer Selbsteinschätzung sowie grundlegende Lern- und Arbeitstechniken für die Jgst. 5; angelegt als Bausteine eines Gesamtkonzepts für Jgst. 5-12 und im Hinblick auf Erfahrung der Selbstwirksamkeit und einer schrittweisen Übernahme der Verantwortung für das eigene Lernen			
Seminar „Lernen fördern – die Kinder begleiten“	Unterstützende Begleitveranstaltung für Eltern oder Eltern und Kinder: Vorstellen der Arbeitsweisen am Gymnasium, Erweiterung der Kenntnisse über Lernprozesse und Unterstützungsmöglichkeiten, Umgang mit eigenen Erwartungen an das Kind, mit Ängsten und Lernproblemen, Wertschätzung des Kindes und Unterstützung bei Ängsten, Motivationsproblemen und Selbsteinschätzung des Kindes			
Etablierte Beratungsangebote für Ängste und Probleme	Feste Angebote/Ansprechpartner/Berater in jeder 5. Klasse für Schüler/Eltern zum Thema Ängste (Prüfungsangst, allgemeine Versagensängste, Umgang mit Druck, Angst vor Statusverlust und Außenseitertum in der Klasse usw.); Schulung der Lehrkräfte zu diesen Themen in SchILF-Angeboten			

Mögliche Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	– (= Das brauchen wir nicht.)
Begleitung des Übergangs von der Grundschule ans Gymnasium				
Erwerb von Grundkompetenzen im Umgang mit neuen Medien; Medien-erziehung als Teil von Werteerziehung	Kompetenzerwerb (Zehnfingerschreiben und Einführung in Textverarbeitung, Recherche im Internet, Tabellenprogramm, Präsentationsprogramm) und begleitende altersgerechte Reflexion des eigenen Verhaltens in Bezug auf Medien; begleitender Elternabend zu „Was macht mein Kind im Internet“; innerhalb eines Gesamtkonzepts für Jgst. 5-12 mit verschiedenen Bereichen der Werteerziehung und Präventionsarbeit (vgl. den Beitrag: Stärken erkennen – Verantwortung übergeben)			
Entwicklung eines Konzepts für den Einsatz von Tutoren und Konflikt-helfern	Nachhaltiges Konzept zu den Inhalten der Ausbildung und des Einsatzes; Professionalisierung der Schulung der Tutoren und Konfliktshelfer; verstärkter Einsatz: Einbeziehung der Tutoren und Konfliktshelfer auch in den Unterricht (in Zeit-für-uns-Stunden oder Klassenleiterstunden) und in Betreuungsangebote (z. B. Hausaufgabenbetreuung, Offene Ganztagschule); Zertifizierung und Anerkennung des Einsatzes (Portfolio, FSSJ etc.) und Evaluation			
Lerncoach-system	Schulung älterer Schüler im Bereich der Lernkompetenzvermittlung, Betreuung und Beratung von Fünftklässlern durch ältere Schüler im Rahmen des „Lernprofi-Konzepts“ an Tutoren-nachmittagen oder in Form anderer Konzepte			
Lerngruppen bzw. Lern-tandems innerhalb der Klasse	Feste Zweier- oder Dreiergruppen (Lernpartnerschaften) mit jeweils einem Experten (in einem Fach/Gebiet) als fester Ansprechpartner, der dem/ den anderen Unterstützung beim Lernen/Verstehen gibt (in Intensivierungsphasen, Vertretungsstunden, in wöchentlichen Treffen/Mailkontakten) und selbst durch das Erklären und Beantworten von Fragen dazulernt und Verantwortung für andere zeigt			

Mögliche Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	— (= Das brauchen wir nicht.)
Begleitung des Übergangs von der Grundschule ans Gymnasium				
„Zeit-für-uns“-Stunden mit spezifischen Inhalten zum Übergang und zur Entwicklung der Klassengemeinschaft	Festes Konzept/Stundenvorschläge/ Materialsammlung für alle Kollegen mit Aktivitäten/Übungen zum Kennenlernen, Zuhören, Stärken finden, Regeln finden sowie mit geeigneten Wertebildungsthemen			
Feedback zu Übergangserfahrungen für Schüler und Eltern	Möglichkeiten zur Rückmeldung der Erfahrungen mit dem Übergang (Lernen, Erwartungen und Realität, Klassengemeinschaft, persönliche Entwicklung...) für Schüler (z. B. in Zeit-für-uns-Stunden) und Eltern nach Weihnachten und am Schuljahresende			
Angebote zur Förderung der Klassengemeinschaft	z. B. Patensystem innerhalb der Klasse (z. B. SAFE-Programm), Sitzmix, Klassen- und Jahrgangsnachmittage, Eltern-Kinder-Feier etc.			
Klassenteams und Zusammenarbeit mit dem Grundschullotsen	Regelmäßige Treffen, Abstimmung hinsichtlich pädagogischer Aufgaben/ Ziele/Werte, Einführung von Ritualen als „Sicherheitsrahmen“, Unterstützungsmaßnahmen für Klasse/Schüler, gemeinsames Handeln bei Problemen			
Konzept zur Übergangsbegleitung in der OGS (= Offene Ganztagschule)	Überlegungen und Maßnahmen zur Umsetzung ff. Ziele: Gestaltung von Schnupper- und Eingewöhnungstagen zum Kennenlernen und Erfahren der/ Einfügen in die Gemeinschaft, Erfahren der Schule als Lebensraum, Erlernen von Selbstgestaltungsmöglichkeiten, Umsetzungsmöglichkeiten des Wertekonzepts der Schule in der OGS, Erlernen von Zeitmanagement, Sozial- und Selbstkompetenzen etc.; Intensivierung des Zusammenwirkens mit der Schule: Wochengespräch Pädagogisches Team-Ansprechpartner seitens der Schule; Einsatz von ausgebildeten Lerntutoren und Schülern des Freiwilligen Sozialen Schuljahrs (kann anerkannt werden vom Kooperationspartner, der eine gemeinnützige Organisation ist)			

Mögliche Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	– (= Das brauchen wir nicht.)
Begleitung des Übergangs von der Grundschule ans Gymnasium				
Konzeption des Einstiegs in die Genderarbeit	Entsprechende Konzepte und Sozialformen im Unterricht, in Zfu-Stunden, Intensivierungen, Angebote in AG-Form oder in der OGS: „Mädchengruppenstunde“, „Jungsgruppenstunde“: Abbau von Berührungängsten und Vorurteilen, Entwickeln von Verständnis füreinander, Erkennen von Rollenerwartungen und -konflikten, Umgang mit dem eigenen Körper, eigenen Bedürfnissen, Wünschen etc.			
Möglichkeiten der Erfahrung der Gemeinschaft und des Nützlichseins für die Gemeinschaft	Entwicklung eines Konzepts für Erfahrungen des Mitwirkens und der Mit-Verantwortung in der Schulgemeinschaft bereits in Jgst. 5 (z. B. Lesepatenschaften, (Mit-)Gestaltung und Mitwirkung bei Diensten, Jahrgangskaktivitäten der Jahrgangsstufe 5, Beiträge im Rahmen von Schulveranstaltungen) mit den Zielen des Erfahrens der Schule als Lebensraum, Übernehmen von Verantwortung durch Aufgaben für die Gemeinschaft, Rücksicht nehmen auf andere, Entwickeln von Teamfähigkeit, Empathie...(vgl. auch den Beitrag: Stärken erkennen – Verantwortung übergeben)			
Konzeption der Elternkontakte, -abende	s. Elternarbeit; orientiert an den spezifischen Bedürfnissen und Anliegen der Fünftklasseltern; Schaffung eines Bewusstseins und Verständnisses für schulische Anliegen und pädagogische Aspekte und Bereitschaft zu elterlicher Verantwortungsübernahme; Intensivierung der formellen und informellen Kontaktmöglichkeiten und Feedbackverfahren			
...	...			
...	...			

Mögliche Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	— (= Das brauchen wir nicht.)
Begleitung des Übergangs am Ende der Mittelstufe und beim Wechsel in die Oberstufe				
Kompetenztraining unter Einbezug von Selbst- und Sozialkompetenzen	Gesamtkonzept zur Vorbereitung auf die Oberstufe und Entwicklungsbegleitung: Angebote zu Rhetorik/Präsentation/Kommunikation, Schreiben in der Oberstufe, Lern- und Arbeitstechniken für die Oberstufe (s. nächste Spalte), Einführung Projektmanagement; Klusenteams und gleiche Lehrkraft in Jgst. 9/10 zumindest in den Kernfächern; Lernberatung; dabei Einbezug von Oberstufenschülern für die Weitergabe von Erfahrungen etc.			
Weiterführung der Bausteine zu Lern- und Arbeitstechniken; Anwendung durch Weitervermittlung	v. a. Informations- und Materialbeschaffung, Exzerpieren, Erstellen von Lernübersichten, eigenständige Stoffarbeit und Prüfungsvorbereitung, Eigenverantwortlichkeit und Selbstmanagement bei Lernprozessen, Lernen im Team, Motivation; Weitervermittlung der Kenntnisse durch Seminare: Schüler der Q11 für Schüler der Jgst. 9; Weiterführung der Bausteine in Q11/12 mit entsprechenden Inhalten (z. B. statt Wandertag)			
Zusatzangebote zur Persönlichkeitsbildung	z. B. als Orientierungswochenende, Pädagogischer Tag statt Wandertag: Stärken und Schwächen, Interessentests, Ich und die anderen, Lebensziele, Meine Werte = unsere Werte?, Umgang mit Erfolgen und Niederlagen, realistische Selbsteinschätzung			
Konzept zu speziellen Angeboten für Schüler, die nach 9 oder 10 die Schule verlassen	Verlässliche und zeitgerechte Informationswege über alternative Möglichkeiten der Schullaufbahn, externe Abschlüsse etc. Bewerbertraining unter Einbezug der Schüler aus P-Seminaren, die den BUS-Teil bereits durchlaufen haben, als Coach; Orientierungsangebote durch Praktika, Mentoren aus der Wirtschaft etc., Bewerbertraining und Berufsberatung; Möglichkeiten der Stärken-/Schwächenfindung, Interessentests; Vorbereitung auf externe Abschlüsse (evtl. als Coaching-Konzept)			

Mögliche Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	– (= Das brauchen wir nicht.)
Begleitung des Übergangs am Ende der Mittelstufe und beim Wechsel in die Oberstufe				
Lerngruppen bzw. Lern tandems innerhalb der Klasse	Feste Zweier- oder Dreiergruppen (Lernpartnerschaften) mit jeweils einem Experten (in einem Fach/Gebiet) als fester Ansprechpartner, der dem/ den anderen Unterstützung beim Lernen/Verstehen gibt (in Intensivierungsphasen, Vertretungsstunden, in wöchentlichen Treffen/Mailkontakten) und selbst durch das Erklären und Beantworten von Fragen dazulernt und Verantwortung für andere zeigt; Lerngruppentraining als Vorbereitung auf große Leistungsnachweise			
...	...			
Begleitung des Übergangs für die so genannte „Einführungsklasse“ für Schüler mit mittlerem Bildungsabschluss				
Willkommenskonzept	Besondere Gestaltung des ersten Schultags: Willkommen heißen als die Neuen; intensive Kennenlernmöglichkeiten innerhalb der Schule (erste Tage als Kennenlertage, geeignete Zfu-Stundeninhalte und -aktivitäten, Erlebnistag oder Erlebniswochenende) etc.			
Feedback zu Übergangserfahrungen für Schüler und Eltern	Möglichkeiten zur Rückmeldung der Erfahrungen mit dem Übergang (Erwartungen und Realität, Klassengemeinschaft, persönliche Entwicklung...) für Schüler und ggf. Eltern			
Angebote zur Förderung der Klassengemeinschaft	z. B. Patensystem innerhalb der Klasse (z. B. SAFE-Programm)			
Klassenteamarbeit	Regelmäßige Treffen, Abstimmung hinsichtlich pädagogischer Aufgaben/ Ziele/Werte und Ausarbeitung eines ‚Begleitplans‘, rasche Identifizierung von Problemen und gemeinsames Reagieren darauf			

Mögliche Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	— (= Das brauchen wir nicht.)
Begleitung des Übergangs für die so genannte „Einführungs-klasse“ für Schüler mit mittlerem Bildungsabschluss				
Zusatzangebote zur Persönlichkeitsbildung	z. B. als Orientierungswochenende, Pädagogischer Tag statt Wandertag: Stärken und Schwächen, Interessentests, Ich und die anderen, Lebensziele, Meine Werte = unsere Werte?, Umgang mit Erfolgen und Niederlagen, realistische Selbsteinschätzung usw.			
Konzept für Schüler, die voraussichtlich den Übergang in die Oberstufe nicht erfolgreich bewältigen	zeitgerechte Informationswege über alternative Möglichkeiten der Schullaufbahn, Bewerbertraining unter Einbezug der Schüler aus P-Seminaren, die den BUS-Teil bereits durchlaufen haben, als Coach; Orientierungsangebote durch Praktika, Mentoren aus der Wirtschaft etc., Bewerbertraining und Berufsberatung; Möglichkeiten der Stärken-/Schwächenfindung, Interessenstests; auch emotionales Auffangen bei der Erfahrung des Versagens durch festen, von den Schülern selbst gewählten Ansprechpartner aus dem Lehrerteam			
Lerngruppen bzw. Lernteams innerhalb der Klasse oder zwischen den anderen 10. Klassen und der „Einführungs-klasse“	Feste Zweier- oder Dreiergruppen (Lernpartnerschaften) mit jeweils einem Experten (in einem Fach/Gebiet auch mit unterschiedlichen Vorwissen aufgrund unterschiedlicher Schullaufbahnen) als fester Ansprechpartner, der dem/den anderen Unterstützung beim Lernen/Verstehen gibt (in Intensivierungsphasen, Vertretungsstunden, in wöchentlichen Treffen/Mailkontakten) und selbst durch das Erklären und Beantworten von Fragen dazulernt und Verantwortung für andere zeigt;			
Anregung von Lernteamarbeit	Training des Lernens in der Gruppe; zu Prüfungsvorbereitungen: Lernvorlageerstellung/Stoffzusammenfassungen für alle Mitschüler als Aufgabe für die Schüler innerhalb des Fachunterrichts (ggf. mit Benotung)			

Mögliche Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	– (= Das brauchen wir nicht.)
Begleitung des Übergangs für die so genannte „Einführungsklasse“ für Schüler mit mittlerem Bildungsabschluss				
Lernberatungsteam aus Schülern	Schüler der Jgst. 10-12 mit festen Beratungszeiten als „Übergangshelfer“			
Etablierung von Begegnungsmöglichkeiten mit den Schülern anderer Klassen und Verantwortungsübergabe	Real- und Mittelschüler als Experten in Bereichen und Fächern, die die Gymnasiasten nicht kennen; Integration ins Tutorensystem etc.			
...	...			
Begleitung des Übergangs in der Oberstufe				
Konzeption und Durchführung eines umfassenden BuS-Konzepts mit Praxisbezug	Innerhalb der P-Seminare: Konzept und feste Informations- und Organisationsstrukturen für Studien- und Berufswahltests, Berufsberatung, Bewerbertag, Assessmentcenter und Praktika für alle Schüler; Messe für Beruf und Studium an der eigenen Schule (Organisation unter Mitbeteiligung der Schüler der Oberstufe und der Elternschaft)			
Persönlichkeitsbildung als integraler Bestandteil des BuS-Teils	Erstellung von Modulen für P-Seminare zum Thema Werte- und Persönlichkeitsbildung, Stärken-Schwächenanalyse, Kommunikationskompetenz, Soft Skills			
Lernberatungsteam aus Schülern	Schüler der Jgst. 10-12 mit festen Beratungszeiten; Zertifizierung			
P-Seminar-Angebote zu „Übergangs-/Beziehungsthemen“	Etablierung von P-Seminarangeboten zu Themen wertebasierter Begleitung von Übergängen und Beziehungsgestaltung z. B. Gestaltung von Orientierungstagen zur Persönlichkeitsbildung, Fünftklassbegleitung, Genderthemen, Lernunterstützung, Gestaltung des Schullebens (vgl. auch die Beschreibung eines P-Seminars zu diesem Bereich im Kapitel „Perspektiven entwickeln“)			

Mögliche Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	— (= Das brauchen wir nicht.)
Begleitung des Übergangs in der Oberstufe				
Abi-Coaching	Angebot für Schüler der Jgst. 11-12 über Anforderungen im Abitur durch Lehrkräfte(teams), ehemalige Abiturienten			
Anregung von Lernteamarbeit	Lernpatenschaften für Schwächere; Training des Lernens in der Gruppe; zur Abiturvorbereitung: Lernvorlagengenerierung/Stoffzusammenfassungen für alle Kursteilnehmer/Kurse als Aufgabe für die Schüler innerhalb des Fachunterrichts (ggf. mit Benotung)			
...	...			
Begleitung für neu zusammengestellte Klassen				
Schülerpaten	Einführung eines Patensystems innerhalb der Klasse (z. B. SAFE-Programm)			
Zfu-Stunden mit entsprechenden Themen	Entwicklung von Stundenbildern mit jeweils altersentsprechenden Aktivitäten zum Kennenlernen, Zusammenfinden usw.			
Ggf. Einsatz von Persönlichkeitsentwicklungsprogrammen	Einsatz von entsprechenden Themen aus Programmen wie „Lions Quest – Erwachsen werden“			
Sitz-Mix	Ritualisierte Sitzordnungsveränderung nach unterschiedlichen Prinzipien zum besseren Kennenlernen			
...	...			
Begleitung der Integration bei Neueintritten, Rücktritten, Überspringern				
Schülerpaten oder Coachingteam	Einführung eines Patensystems innerhalb der Klasse oder Einsatz eines Coachingteams, gebildet aus drei bis vier Schülern der Klasse, die bei allen Fragen und Problemen zur Verfügung stehen			
Zfu-Stunde: Der Neue stellt sich vor	Stundenbild zur Vorstellung der Neuen und der anderen			

Mögliche Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	– (= Das brauchen wir nicht.)
Begleitung der Integration bei Neueintritten, Rücktritten, Überspringern				
Sitz-Mix	Ritualisierte Sitzordnungsveränderung nach unterschiedlichen Prinzipien zum besseren Kennenlernen			
Lehrer als Coach	Fester Ansprechpartner aus dem Kreis der Lehrkräfte der Klasse mit regelmäßigen Gesprächsangeboten			
Lerngruppen bzw. Lernpartnern zur Unterstützung der Neuen bei Lerndefiziten	Feste Kleingruppen (Lernpartnerschaften) mit jeweils einem Experten (in einem Fach/Gebiet) als fester Ansprechpartner, der dem/den Neuen Unterstützung beim Lernen/Verstehen gibt (in Intensivierungsphasen, Vertretungsstunden, in wöchentlichen Treffen/Mailkontakten) und selbst durch das Erklären und Beantworten von Fragen dazulernt und Verantwortung für andere zeigt			
...	...			
Begleitung für einzelne Wiederholungsschüler und in Flexibilisierungsklassen				
Wiederholer-Seminar bzw. Flexibilisierungsseminar	Seminarkonzept (Wochenende, mehrere Nachmittage) für Wiederholer einer oder aber mehrerer Jahrgangsstufen: Umgang mit dem Scheitern, Selbstwertgefühl und realistische Selbsteinschätzung, „Ursachenforschung“, Motivation, Vorsätze und Arbeitsplanung, Möglichkeit des Erfahrungsaustausches (ggf. auch mit ehemaligen Wiederholern)			
Begleitkonzept über das ganze Schuljahr hinweg	Maßnahmenkonzept, z. B. regelmäßige Feedbackgespräche über Erfahrungen und Lernfortschritte (Schüler und Eltern) mit Lehrercoach, Lerngruppe/ Lernen im Team, Coaching-System für Wiederholungsschüler durch Schüler der Klasse oder ältere Schüler als Lerncoach, ‚Aufzugkurse‘ für spezifische Wissens- und Kenntnislücken auch mit Verfahren des Lernens durch Lehren (Stoffaufbereitung und -vermittlung durch Teilnehmerteams, unterstützt von Lehrern)			

Mögliche Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	— (= Das brauchen wir nicht.)
Begleitung für einzelne Wiederholungsschüler und in Flexibilisierungsklassen				
Lerngruppen bzw. Lern tandems zur Unterstützung der Wiederholer	Feste Kleingruppen (Lernpartnerschaften) mit jeweils einem Experten (in einem Fach/Gebiet) als fester Ansprechpartner, der dem/den Neuen Unterstützung beim Lernen/Verstehen gibt (in Intensivierungsphasen, Vertretungsstunden, in wöchentlichen Treffen/Mailkontakten) und selbst durch das Erklären und Beantworten von Fragen dazulernt und Verantwortung für andere zeigt; Lerngruppe in Eigenregie zur Aufarbeitung von Lücken innerhalb der Wiederholer eines Jahrgangs oder kostenlose Hausaufgabenbetreuung oder ‚Nachhilfe‘ für jüngere Schüler jeweils durch Wiederholer und dadurch Auffrischen auch des eigenen Wissens			
Integrationsmaßnahmen in der Klassengemeinschaft bei einzelnen Wiederholungsschülern	z. B. Patensystem: feste Patenschaft innerhalb der Klasse für Wiederholer etc.			
...	...			
Begleitung von entwicklungspsychologisch bedingten Übergängen				
Umgang der Lehrkräfte mit Schulproblemen im Kontext der Pubertät	Überlegungen und Entwicklung eines Gesamtkonzepts hinsichtlich Leistungsabfall und Leistungsverweigerung – Thema Motivation und Leistungsbereitschaft, Umgang mit Disziplinlosigkeit und Regelüberschreitung, Bewusstmachung der Notwendigkeit von Regeln und Sanktionsmaßnahmen (z. B. Trainingsraum), Konfliktbearbeitung im Klassenzimmer; Schulungsangebote für Kollegen, wie z. B. „Classroom Management“			

Mögliche Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	– (= Das brauchen wir nicht.)
Begleitung von entwicklungspsychologisch bedingten Übergängen				
Ansätze gendergerechter Arbeit an der Schule	Schulung der Lehrkräfte zur Genderarbeit und Auseinandersetzung mit der Genderthematik: jungen- und mädchentypisches Verhalten einschätzen lernen, adäquat darauf reagieren Überlegungen zum gendergerechten Umgang mit Jungen/Mädchen im Unterricht bzw. Unterrichtskonzepte dazu etc.			
Jungengruppe/ Mädchengruppe	Angebot von altersgerechten jungen- und mädchenspezifischen Themen und Aktivitäten, z. B. als AG, innerhalb der OGS			
Orientierungstage zu entwicklungs-spezifischen Themen	Gesamtkonzept für jahrgangsstufenspezifisch ausgerichtete Orientierungstage mit Fokus auf Themen wie Jungen/Mädchen, Rollenbilder und Sexualität, Selbstbild; auch als freiwilliges Angebot; Planung mit Beteiligung der Schüler; Einbezug von älteren Schülern bei der Durchführung			
Themenbereiche der Prävention/ Werteorientierung und Wertenerfahrung	Gesamtkonzept in altersentsprechender Auswahl von Themenbausteinen; Mitsprache/-planung der Schüler			
Verantwortungsübernahme	Gesamtkonzept altersgerechter Möglichkeiten der Verantwortungsübernahme für andere Schüler bzw. innerhalb der Schulgemeinschaft (vgl. auch den Beitrag: Stärken erkennen – Verantwortung übernehmen)			
...	...			
Begleitung von Schülern in ‚privaten‘ biografischen Krisen				
„Professionalisierung“ der Lehrkräfte für den Umgang mit Schülern in persönlichen Krisensituationen	Fortbildungsangebote oder Coaching für Lehrkräfte (als päd. Tag, Coachingangebot, Thema im Werteteam...): Erkennen von Anzeichen für Krisen, Kommunikationstraining etc. Seminar- oder Vortragsangebot auch für Eltern: Erkennen von Krisen			

Mögliche Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	– (= Das brauchen wir nicht.)
Begleitung von Schülern in ‚privaten‘ biografischen Krisen				
Informationswege und -strategien für die Lehrkräfte der Klasse	Überlegungen zu einer zeitnahen Information aller Kollegen in der Klasse und ggf. des Kollegiums; Kommunikation gemeinsamer angemessener Verhaltensmaßnahmen; Überlegungen zu einer Einbindung von Schülern als Helfer			
Gesprächsangebote	Konzept und Schaffung von Strukturen für Gesprächsangebote für Schüler in Krisensituationen; Schulung der Kollegen für solche Situationen, z. B. durch das RESKIT-Team, Schulpsychologen; Kommunikation dieser Strukturen an alle Schüler			
Optimierung gängiger Kriseninterventionsmaßnahmen	z.B. RESKIT-Team und die Kommunikation der Ansprechpartner/-möglichkeiten für Schüler und Eltern; Multiplikation von RESKIT-Ansätzen im Kollegium etc.			
...	...			
Arbeit an der Beziehung Lehrer-Eltern				
Gestaltung und Erweiterung der etablierten Formen der Elternkontakte (Elterninformation in schriftlicher und elektronischer Form, Elternabende, Sprechstunden...)	Entwicklung eines schulischen Gesamtkonzepts für Inhalte und Gestaltung von Elternkontakten im Team (Einbezug von Elternvertretern...), Überlegungen zur Mitbeteiligung von Eltern und zum Einbezug von Elternkompetenzen und Schülern bei Elternabenden usw.; Einbezug von Elternwünschen und –anliegen bei der Planung der Elternkontakte; Auswahlangebot wertebasierter/pädagogischer Themen; Erleichterung der Nutzung von Kontakt-, Beratungs-, Gesprächsmöglichkeiten; Möglichkeit des Feedbacks für beide Seiten; vielfältige und unproblematisch zu nutzende Beratungsangebote bei Problemen			

Mögliche Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	– (= Das brauchen wir nicht.)
Arbeit an der Beziehung Lehrer-Eltern				
Gestaltung und Erweiterung der etablierten Formen der Elternkontakte (Elterninformation in schriftlicher und elektronischer Form, Elternabende, Sprechstunden...)	Leitgedanken z. B.: <ul style="list-style-type: none"> • Ernstnehmen der Bedürfnisse und Anliegen beider Seiten • Definition, Wege und Praxis einer ‚partnerschaftlichen‘ Kommunikation in der schulischen Arbeit • Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung • Bewusstsein/Verständnis für schulische Anliegen und pädagogische Aspekte • Kommunikationsverbesserung/-training 			
Erweiterung der informellen Kontaktmöglichkeiten Eltern-Lehrer-Schüler	Überlegungen zur gemeinsamen Planung und Durchführung von Klassen- und Schulprojekten, Schulveranstaltungen, Schulfest.../ Formen der Elternbeteiligung; Ermöglichung informeller Treffen und Veranstaltungen (z. B. Grillnachmittag, Sportnachmittag, Elterntreff, der etwas andere Wandertag...)			
„Professionalisierung“ der Elternarbeit	Ggf. ausgehend von einem Feedbackverfahren und einer Abfrage von Anliegen und Bedürfnissen seitens der Elternschaft und Lehrkräfte: Konzeptentwicklung zur Elternarbeit mit Ideenpool für Elterninformation und Elternkontakte (auch zu Elterngremien), Erweiterung der Möglichkeiten in der Elternzusammenarbeit, schulinterne Schulungsangebote für Lehrkräfte in Gesprächsführung/Moderationstechniken; Feedbackangebote; Moderationstechniken für Eltern...			
...	...			
Begleitung neuer Lehrkräfte / Kollegen mit neuen Aufgaben / Gesamtkollegium				
Info-Paket und Einführung in die Schule	Konzeption zur Zusammenstellung all dessen, was der Kollege an Informationen zu Abläufen etc. braucht: Materialzusammenstellung mit wichtigen Informationen/FAQs, Kennenlernrunde mit allen Neuen und den Ansprechpartnern, Schulhausführung etc.			

Mögliche Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	— (= Das brauchen wir nicht.)
Begleitung neuer Lehrkräfte / Kollegen mit neuen Aufgaben / Gesamtkollegium				
„Bilder“	Fotos an den Postfächern der Kollegen bzw. im Mail-Kontakt; Vorstellung mit Foto und ‚Steckbrief‘ an der Infowand für Schüler und Eltern zur Erleichterung des gegenseitigen Kennenlernens			
Vernetzungen schaffen und Anerkennung ermöglichen	Etablierung fester Ansprechpartner für Neue: Eine Lehrkraft mit der gleichen Fächerverbindung als Kontaktlehrer, ein Mitglied der Schulleitung als fester Ansprechpartner für Schulorganisatorisches; feste Termine für Gesprächsmöglichkeit...; Information über und Angebote zur Nutzung der Vorerfahrungen und wertschätzende Anerkennung der Fähigkeiten der neuen Lehrkraft (institutionalisiert , z. B. in der Fachkonferenz, und informell) Für das Gesamtkollegium: Pädagogischer Tag zum Thema „Wertschätzendes Miteinander“ (vgl. auch das „Verfahren wertschätzender Schulentwicklung“ in Kapitel 2.5.1 oder Kapitel 3.4: „Wertschätzend führen“)			
Interventionsangebote/ Formen des Coaching/ „kritischer Freund“	Etablierung eines festen Angebots zu Intervention/kollegialer Fallbesprechung/ Coaching für: Kollegen mit neuen Aufgaben, Schulleitungsteam, Gesamtkollegium und Neue			
Optimierung der formellen und informellen Kommunikationswege	Bildung eines ‚Kommunikationsteams‘: Erarbeitung der Optimierung der wertschätzenden Kommunikation; regelmäßiges Erfassen des Feedbacks der Kollegen zu Informationsfluss und Kommunikation Schulleitung-Kollegium, innerhalb des Kollegiums, zwischen und innerhalb von Gremien; grundsätzliche Beteiligung der Kollegen bei der Erstellung von Elternbriefen und anderen Kommunikationsformen mit Eltern, Außenkontakten usw.			

2.4 Stärken erkennen – Verantwortung übergeben

2.4.1 Die Idee: Anderen etwas zutrauen

Leistungsfähigkeit, Zielstrebigkeit und Flexibilität sind Beispiele für Stärken, die in der heutigen Gesellschaft wahrgenommen und als sehr wichtig bewertet werden. Doch was ist beispielsweise mit Aufmerksamkeit, Hilfsbereitschaft und Fantasie? Diese sogenannten Soft Skills sind für Arbeitgeber von zunehmender Bedeutung.

Stärken in der
heutigen
Gesellschaft

Stärken im schulischen Kontext

Aber wer ist dafür verantwortlich, diese zum Teil verborgenen Stärken der heranwachsenden jungen Persönlichkeiten zu erkennen? Zum einen ist es das Umfeld der Jugendlichen, vor allem ihre Eltern, Geschwister, Freunde und Mitschüler, aber sicherlich auch ihre Lehrkräfte. Zum anderen sind es die Jugendlichen selbst. Genau an dieser Stelle muss eine zeitgemäße, wertebasierte Schulentwicklung ansetzen und die Möglichkeiten aufzeigen, die der schulische Kontext bietet, um Stärken der Jugendlichen zu entdecken und auszubauen.

Stärken entdecken
und fördern

Die dadurch eingeleitete Entwicklung könnte dahin führen, dass Schülern mehr und mehr Verantwortung für sich, für ihr Lernen und Handeln übernehmen und ihnen auch Verantwortung in den verschiedensten Bereichen der Schule übertragen wird. Die Bundeskanzlerin, Dr. Angela Merkel, hat in einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung folgende Sätze formuliert: „Der Staat muss fördern und darf nicht einschränken. In diesem Sinne muss er Gärtner sein und nicht Zaun. Wir sollten den Menschen zutrauen, dass sie sich engagieren und Verantwortung übernehmen wollen“ (Süddeutsche Zeitung, 20.05.2006). Dieses Zitat lässt sich auf die gesamte schulische Situation übertragen, indem das Wort „Staat“ durch „Schule“ ersetzt wird. Dabei steht das Wort „wir“ in diesem Zusammenhang sicherlich nicht nur für Pädagogen.

Verantwortung
übergeben

Bereits in der Präambel des Lehrplans „Das Gymnasium in Bayern“ werden neben weiteren obersten Bildungszielen „Verantwortungsgefühl und Verantwortungsbewusstsein“ im Rahmen des Art. 131 Abs. 1 mit 3 genannt. Im Profil des bayerischen Gymnasiums ist ein ganzer Absatz mit „Verantwortung“ überschrieben. Im Abschnitt „Aufgaben und Möglichkeiten der Mitglieder der Schulgemeinschaft“ heißt es: „Die Schüler sollen die Mitgestaltung des Schullebens als Chance zur Bereicherung des eigenen Lebens erfahren [...] durch Übernahme von Verantwortung“.

Konsequenzen der Übernahme von Verantwortung

Anfragen In diesem Zusammenhang stellen sich folgende Fragen: Was bedeutet es für einen Jugendlichen, Verantwortung zu übernehmen? In welchen konkreten schulischen Situationen ist es dem Heranwachsenden überhaupt möglich, ein Bewusstsein für Verantwortung zu entwickeln? Und inwieweit können anschließend Schüler Stück um Stück in verantwortliches Handeln einbezogen werden?

Susanne Porsche schreibt in ihrem Buch „Kinder wollen Werte“, dass „Verantwortungsbereitschaft auch bedeutet, für sich selbst Verantwortung zu übernehmen“ (Porsche 2003, 137). Dieses Verantwortlichsein für das eigene Handeln ist sicherlich auch die Grundlage dafür, Lebensziele zu entwickeln und diese zu verfolgen. Aber auch der Aspekt der Verantwortungsbereitschaft anderen gegenüber ist von großer Bedeutung. Die Jugendlichen müssen ein Gespür dafür bekommen, zunächst Probleme und Nöte ihrer Mitmenschen wahrzunehmen, um dann helfend eingreifen zu können.

Lernen durch Engagement (=LdE)

Soziales Lernen hat auch jenseits altruistischer Motive positive Auswirkungen auf kognitive Lernleistungen. Lernen durch Engagement (engl. Service-Learning, Abk. LdE) ist eine Lehr- und Lernform, die gesellschaftliches Engagement von Schülern mit fachlichem Lernen verbindet. Die Erfahrungen, die die Schüler beim „Engagement für Andere“ machen, werden im Unterricht aufgegriffen, reflektiert und mit Unterrichtsinhalten verknüpft. Dabei lernen Jugendliche, dass es sich lohnt, sich für die Gemeinschaft einzusetzen. Sie trainieren soziale und demokratische Kompetenzen. Dadurch profitieren „Service“ (Engagement) und „Learning“ (Lernen) voneinander: Auf der einen Seite wird das gesellschaftliche Engagement durch das im Unterricht erworbene theoretische und konzeptionelle Wissen der Schüler bereichert und auf der anderen Seite gewinnt das fachliche Lernen durch die Erfahrungen in der Realität an Relevanz, Handlungsbezug und Verständnistiefe. In ihrem Vortrag am 10.11.2011 in Gadham zeigte Frau Prof. Dr. Anne Sliwka von der Pädagogischen Hochschule Heidelberg einige empirisch belegte Wirkungen von „Lernen durch Engagement“ auf. So konnten bisher unter anderem eine „bessere Fähigkeit der Problemlösung“, ein „positiver Effekt auf Kooperationsbereitschaft und ethisches Denken“, eine „stärkere Identifikation mit der Schule“ und eine „höhere Engagement-Bereitschaft als Erwachsene“ nachgewiesen werden.

2.4.2 Ein Wertekonzept für die gesamte Schullaufbahn

Ein Läuten deutet an, dass die große Pause in fünf Minuten zu Ende geht. Die Schüler machen sich auf den Weg zu ihren Klassenzimmern. Die eben noch voll besetzte Aula dieser Schule leert sich innerhalb kürzester Zeit. Zurück bleiben eine stattliche Menge an Müll und der „Aula-Aufräumdienst“. Es handelt sich dabei um jeweils vier Schüler, deren Aufgabe darin besteht, den Müll aufzusammeln, Flaschen zum Hausmeister zu bringen und die Stühle und Tische an ihren Platz zu stellen. Im Verlauf eines Schuljahres muss jeder einzelne Schüler diesen Ordnungsdienst einmal übernehmen.

Aula-
Ordnungsdienst

Entstehung und wichtige Aspekte dieses Wertegesamtkonzepts zum Thema „Stärken erkennen – Verantwortung übernehmen“

An beinahe jedem Gymnasium in Bayern findet Werteerziehung in Form von verschiedenen, voneinander unabhängigen Projekten und Veranstaltungen statt. So gibt es neben dem oben erwähnten „Aula-Aufräumdienst“ Kennenlern- und Willkommenstage, Maßnahmen zum Bereich „Lernen lernen“, Medien- und Suchtpräventionserziehung, einen Erste-Hilfe-Kurs und einen Kniggekurs, Tutorenausbildung und -arbeit, Berufsinformationsabende, Sammelaktionen der SMV für wohltätige Zwecke, Skilager, Fahrten und vieles, vieles mehr. Bei all diesen Aktionen wird dem sozialen Lernen ein hoher Stellenwert beigemessen.

Entstehung und
wichtige Aspekte
dieses Werteg-
samtkonzepts

Allerdings: In manchen Jahrgangsstufen häufen sich die Projekte, in anderen finden nur wenige oder überhaupt keine statt. Folglich stellt sich die Frage, inwiefern es eine Ausgewogenheit und Kontinuität einzelner Themenschwerpunkte im Hinblick auf die gesamte gymnasiale Schullaufbahn und die Werteerziehung geben könnte. Um sich einen Überblick zu verschaffen, steht man vor der Herausforderung, die Vielzahl der einzelnen Bausteine zu einem systematisierten, homogenen Bauwerk zusammenzufügen und gleichzeitig in ein Wertegesamtkonzept einzugliedern, das sich als Rahmenziel „Stärken erkennen – Verantwortung übernehmen“ setzen könnte.

Ein Ziel schulischer Bildung besteht darin, dass junge Menschen in der Lage sein sollen, sich in das berufliche, politische und sonstige Leben zu integrieren und dabei den eigenen Standpunkt in kritischer Auseinandersetzung mit sich selbst und anderen zu finden und zu vertreten. Dazu gehören sowohl „die Vermittlung einer umfassenden Allgemeinbildung und die für die Aufnahme und Bewältigung eines Studiums notwendigen Kompetenzen“ als auch eine „bewusste Werteorientierung“ (vgl. Vorwort zum Lehrplan für das Gymnasium in Bayern).

Um zu verdeutlichen, dass sich alle Mitglieder der Schulgemeinschaft – die Schulleitung und die Lehrkräfte, aber auch die Schüler selbst und ihre Eltern – mit den beiden gestellten Aufgaben intensiv auseinandersetzen, wird ein die Schullaufbahn umfassendes Wertekonzept entwickelt, in dem Schüler in den Jahrgangsstufen fünf bis zwölf ein auf die jeweilige Altersstufe und Schule abgestimmtes ‚Programm‘ der Werteerziehung und Werteerfahrung durchlaufen, das sie in den verschiedensten Bereichen des sozialen Lernens ausbildet und fördert.

Die Leitidee dieses Konzepts „Stärken erkennen – Verantwortung übernehmen“ ist zum einen häufig die Wertegrundlage vieler bestehender Aktionen und es ist zum anderen das Ziel all der Bemühungen an der Schule, die jungen Menschen „zu selbstständigen und verantwortungsvollen Persönlichkeiten“ zu erziehen (vgl. Vorwort zum Lehrplan für das Gymnasium in Bayern).

Die acht Werte²⁸ des Konzepts

Vor diesem Hintergrund werden – von der Zahl her in Anlehnung an die acht Jahrgangsstufen des Gymnasiums – acht Werte in einem Wertefindungsprozess mit dem gesamten Kollegium im Rahmen eines Pädagogischen Tages²⁹ nach einer umfassenden Ist-Stand-Analyse aller Schulaktivitäten ausgewählt. Diese Werthaltungen beziehen sich auf die Leitidee „Stärken erkennen – Verantwortung übernehmen“. Des Weiteren sind sie wesentliche Voraussetzungen für ein geordnetes Zusammenleben in der Gemeinschaft und trotz ihrer begrenzten Zahl erfassen sie doch annähernd alle Bereiche des Alltags. Im Verlauf der Schullaufbahn begegnet ein Schüler immer wieder diesen Werten, da sie den Projekten und Aktionen der einzelnen Jahrgangsstufen zugrunde liegen.

Die acht „Werte“

1. **Beziehungspflege:** andere Menschen achten und wertschätzen
2. **Umgangsformen:** anderen Menschen in einer guten Art und Weise begegnen
3. **Kommunikation und Konfliktlösung:** mit Menschen im Gespräch sein
4. **Toleranz und Akzeptanz:** offen sein für Menschen, die anders sind

²⁸ Werte werden verstanden als wünschenswerte Grundhaltungen, die ein erstrebenswertes Ziel charakterisieren und den Menschen Orientierung verleihen, aber noch nicht zu aktuellen und konkreten Verhaltensweisen ausgeprägt sind. Weitere Definitionen zu Normen und Tugenden siehe **Praxishandbuch zur Werteerziehung** (2008), 22f.

²⁹ Ein Verlaufsplan für solch einen Pädagogischen Tag findet sich im **Praxishandbuch zur Werteerziehung** (2008), 116-120.

5. **Verantwortung für andere übernehmen:** Menschen in schwierigen Lebenssituationen sehen lernen und ihnen helfen
6. **Zuverlässigkeit:** Ordentlichkeit, Pünktlichkeit und Ehrlichkeit einüben
7. **Selbstorganisation:** lernen, sein alltägliches Leben sinnvoll zu planen
8. **Eigenverantwortung:** für sein eigenes Leben Ziele entwickeln und verfolgen lernen

Die konkrete Umsetzung im Schulalltag

Im folgenden Abschnitt wird eine mögliche Umsetzung dieses Wertegesamtkonzepts vorgestellt. Die aufgeführten Tabellen zeigen Veranstaltungen und Projekte und die jeweils zugeordneten acht Werte. Dabei sind in der ersten Tabelle Aktionen aufgelistet, die einzelnen Jahrgangsstufen zugeordnet werden können:

Tabelle mit den Veranstaltungen der einzelnen Jahrgangsstufen

Jahrgangsstufe	Veranstaltungen	Bezug zu den acht Werten
5	„Kennenlerntage und Willkommenstage“ (vgl. auch Kapitel 2.3 „Übergänge begleiten – Beziehungen ermöglichen“) „Mental Top“ ³⁰ und „Lernen lernen“ u. a. Lern- und Arbeitstechniken (vgl. auch Kapitel 2.3 „Übergänge begleiten – Beziehungen ermöglichen“) Wertetage im Schullandheim	Aufbau von Beziehungen, Toleranz und Akzeptanz Verantwortung für sich selbst übernehmen, Selbstorganisation Aufbau von Beziehungen, Umgangsformen
6	„Selbstmanagement-Tag“, u. a. Zeiteinteilung „Lernen durch Engagement“ „Medienkompetenztag“ zum Thema Cybermobbing	Selbstorganisation Verantwortung für andere Kommunikation und Konfliktlösung
7	„Suchtpräventionstheater“ zum Thema Gewalt & Mobbing „Medienkompetenztag“ zum Thema Risiken und Gefahren des Internets Skitage	Verantwortung für sich selbst Verantwortung für andere Aufbau von Beziehungen, Toleranz und Akzeptanz
8	„Wertetage“ „Suchtpräventionsprojekt“ mit Polizei und Jugendschutzstelle Weiterführende Schritte zu Lern- und Arbeitstechniken	Umgangsformen, Zuverlässigkeit Verantwortung für sich selbst Selbstorganisation, Zuverlässigkeit

³⁰ „Mental Top“ ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit. Hierbei wird aufgezeigt, wie gehirngerechtes Lernen abläuft und welche Rolle dabei gesunde Ernährung und Bewegung spielen.

Jahrgangsstufe	Veranstaltungen	Bezug zu den acht Werten
9	„Kniggekurs“ „Erste-Hilfe-Kurs“/ Ausbildung zum Schulsanitäter Tutorenausbildung und -arbeit (vgl. auch Kapitel 2.3.2 „Übergänge begleiten – Beziehungen ermöglichen“) „Suchtpräventionsprojekt“ mit ehemals Alkohol- und Drogenabhängigen Sozialpraktikum im Pflegeheim, Krankenhaus oder Kindergarten	Umgangsformen Verantwortung für andere Verantwortung für andere, Verantwortung für sich selbst Toleranz und Akzeptanz, Verantwortung für andere übernehmen
10	Kompetenztraining zur Vorbereitung auf die Oberstufe, u. a. Rhetorik u. Präsentation „Tage der Orientierung“ „Suchtpräventionsprojekt“ Besuch eines Heimes für ehemals Suchtkranke Berufsinformationsabend	Selbstorganisation, Kommunikation Aufbau von Beziehungen Verantwortung für sich selbst Verantwortung für sich selbst
11/12	Hochschultag P-Seminar u. a. BuS-Teil Abiturfahrt	Verantwortung für sich selbst Verantwortung für sich selbst, Zuverlässigkeit Aufbau von Beziehungen

Im Hinblick auf die Leitidee des vorgestellten Wertegesamtkonzepts „Verantwortung übernehmen“ soll besonders eine Methode des „Lernens durch Engagement“³¹ hervorgehoben werden: Ausgewählte Schüler der sechsten Klassen besuchen eine Grundschule und geben dort in Kleingruppen den Schülern der dritten und vierten Klassen einen Einblick in den Schulalltag eines Gymnasiasten. Hierbei stellen sie konkret ihren Stundenplan, den Umfang der Hausaufgaben und den Ablauf einer Unterrichtsstunde vor.

In der folgenden Tabelle sind einige jahrgangsstufenübergreifende Bausteine dieses Wertekonzepts aufgeführt, die für mehr als eine Klassenstufe durchgeführt werden:

Kontinuierlich durchgeführte Projekte	Bezug zu den acht Werten
„Aula-Aufräumdienst“	Zuverlässigkeit
„Bewegte Pause“, durchgeführt von Schülern der neunten und zehnten Jahrgangsstufe	Zuverlässigkeit, Verantwortung für andere

³¹ Vgl. auch: Seifert, A., Zentner, S. & Nagy, F. (2012): Praxisbuch Service-Learning. "Lernen durch Engagement" an Schulen. Weinheim.

Kontinuierlich durchgeführte Projekte	Bezug zu den acht Werten
Kooperationsprojekt mit einer Mittelschule unter dem Motto „Lernen macht Spaß und eröffnet Perspektiven“	Aufbau von Beziehungen
„Rent a coach“	Verantwortung für andere
„Schulsanitätsdienst“	Verantwortung für andere
Spendensammelaktionen: Sponsorenlauf, Kalenderverkaufsaktion vor Weihnachten, Spendensammelaktionen am Anti-AIDS-Tag und Valentinstag, sowie bei einem Schulfest	Verantwortung für andere
„Streitschlichter“	Kommunikation und Konfliktlösung

„Werte müssen nicht durch Appelle, sondern durch eigene Erfahrungen erworben werden. Dabei sollen Lehrer als Pädagogen die geforderten Werte selber vorleben.“³² Bei dem Projekt „Rent a coach“ können z. B. auch ältere Schüler diese Vorbildrolle übernehmen. Eine Reihe von Schülern der zehnten Jahrgangsstufe ist freiwillig dazu bereit, den Fünft- und Sechstklässlern bei Lern- und Verständnisproblemen zu helfen. Hat also ein Fünftklässler beispielsweise Schwierigkeiten beim Teilen natürlicher Zahlen, so wirft er einen Zettel in den „Rent a coach“-Briefkasten der Schule. Die Organisatoren des Projekts stellen dann den Kontakt zwischen dem Hilfe suchenden Schüler und einem Zehntklässler her, der Mathematik als sein Schwerpunktfach angegeben hat. Für die folgenden Nachhilfeeinheiten gibt es keine Bezahlung. Das ist ein Beispiel dafür, wie junge Menschen Verantwortung für Andere übernehmen.

Die Tabellen verdeutlichen, dass die acht Werte an sehr vielen Stellen der gesamten gymnasialen Schullaufbahn präsent sind und so immer wieder von den Schülern praktisch gelebt und eingeübt werden. Zudem wird das Konzept nicht nur in der Aula und auf der Homepage einer Schule veröffentlicht, sondern auch den Schülern im Verlauf ihrer Schulzeit als Ganzes immer wieder vor Augen geführt und erklärt. Dies beginnt bereits während der Willkommenstage der fünften Klasse, setzt sich beim „Selbstmanagement-Tag“ in der sechsten Klasse und an den „Wertetagen“ in der achten Klasse fort. In jedem Schuljahr ist eine möglicherweise notwendige Anpassung und Erweiterung dieses Wertegesamtkonzepts fester Bestandteil einer Lehrerkonferenz. Damit wird für die Lehrkräfte die Kontinuität des Modells gesichert.

Ferner werden an jedem Jahrgangsstufenelternabend das gesamte Konzept kurz präsentiert und die in der jeweiligen Jahrgangsstufe

Die Präsenz der acht Werte

³² Prof. Dr. Mendl beim Schulentwicklungstag zum Thema „Werte haben ihren Preis“ im Jahr 2010 in Essenbach.

anstehenden Bausteine vorgestellt. Auf diese Weise werden alle Mitglieder der Schulgemeinde im Hinblick auf die Wertebildung einbezogen.

Vorteile und Möglichkeiten dieses Wertekonzepts

Aufhebung der Fragmentierung

Der wohl größte Vorteil dieses Wertemodells besteht darin, dass die Fragmentierung der Werteerziehung in einzelne, voneinander unabhängige Projekte überwunden wird, da zum einen alle Aktionen in einen Wertegesamtkontext gestellt werden und zum anderen einzelne Themenkomplexe immer wieder unter verschiedenen Blickwinkeln aufgegriffen werden. Ein Beispiel hierfür sind die unterschiedlichen Veranstaltungen zum Thema Suchtprävention in den Jahrgangsstufen sechs bis zehn.

Dies schafft für alle Beteiligten – Schüler, Lehrer, aber auch Eltern – mehr Transparenz und Klarheit. Des Weiteren können jederzeit einzelne Bausteine weggelassen, ausgetauscht oder überarbeitet werden, ohne dabei das Gesamtkonzept ändern zu müssen. Dies ermöglicht bei neuen Herausforderungen eine flexible und schnelle Reaktion.

Auf bereits bestehende Grundlagen zu einem Themenkomplex, wie zum Beispiel den verschiedenen Bausteinen zum Thema „Lernen lernen“, kann zurückgegriffen und aufgebaut werden.

Außerdem wird das gesamte Lehrerkollegium durch die enge Verzahnung einer Vielzahl von Maßnahmen und Aktivitäten im Unterricht und außerhalb des Unterrichts in die Umsetzung dieses Wertegesamtkonzepts einbezogen. Damit bleibt Werteerziehung nicht Aufgabe einiger weniger, besonders engagierter Lehrkräfte, sondern wird vom gesamten Kollegium mitgetragen.

Das Wertekonzept begleitet somit die Schüler durch ihr gesamtes Schulleben am Gymnasium und hat den schrittweisen Aufbau von Sozialkompetenz und Wertebildung zum Ziel.

2.4.3 Mögliche Maßnahmen

Die Tabelle zeigt Möglichkeiten auf, Übergänge unterschiedlicher Art in der gymnasialen Laufbahn als Teil einer wertebasierten Weiterentwicklung des Gymnasiums gestaltend zu begleiten. Sie ist weder als ‚To-do-Liste‘ zu verstehen noch erhebt sie Anspruch auf Vollständigkeit. Sie kann auf verschiedene Weise genutzt werden:

- um zu überprüfen, was an der eigenen Schule bereits durchgeführt wird, ganz im Sinne einer ‚Stärkenanalyse‘ und Bestandsaufnahme,
- als Anregung, bereits durchgeführte Maßnahmen eventuell konzeptionell zu überdenken und weiterzuentwickeln – v. a. im Sinne der Werte- und Persönlichkeitsbildung,

- als Ideensammlung, neue Bereiche und Möglichkeiten zum Thema „Übergänge gestalten – Beziehungen ermöglichen“ anzugehen, die aber keinesfalls Ihre eigene Kreativität beschränken soll (daher die Leerzeilen!),
- und zu guter Letzt zur Entwicklung eines Gesamtkonzepts einer wertebasierten Weiterentwicklung Ihrer Schule, in dem als geeignet empfundene Einzelmaßnahmen sinnvoll miteinander vernetzt werden und aufeinander aufbauen.

1. Im Klassenverband

Mögliche Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	– (= Das brauchen wir nicht.)
Regelmäßige Aufgaben im Klassenverband (z. B. Tafeldienst, Ordnungsdienst, ...)	Alle Schüler einer Klasse werden im Verlauf eines Schuljahres zu verschiedenen Diensten eingeteilt.			
Begleitung von Schülern mit einer Behinderung	Menschen mit einer Behinderung (z. B. ein blinder Schüler) werden von ihren Klassenkameraden unterstützt. Sie sind voll in die Klassengemeinschaft integriert.			
Ausbildung von Klassenlotsen	Klassenlotsen sollen frühzeitig Konflikte und Probleme in der eigenen Klasse erkennen, einschätzen und kompetente Hilfestellung anbieten beziehungsweise an andere schulische Hilfsangebote vermitteln können. Langfristig soll dies zur Wertschätzung der Klassenkameraden und zu einem verbesserten Klassenklima beitragen.			
Klassensprecher	Zwei Klassensprecher werden demokratisch gewählt und übernehmen einige organisatorische Aufgaben und die Vermittlerrolle in schwierigen Situationen zwischen Schüler und Lehrern oder zwischen Schülern. Laut GSO zwingend, aber die Verantwortungsübernahme verlangt Engagement.			
Schülerpaten	Durch die Einführung dieses Patensystems innerhalb der Klasse soll verhindert werden, dass einzelne Schüler aufgrund ihrer Herkunft, ihres Aussehens, ihrer Leistung usw. keinen Anschluss an die Klasse finden und ausgeschlossen werden.			
...	...			

2. In der Schulgemeinschaft

Projekt bzw. Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	– (= Das brauchen wir nicht.)
„Aulaaufräumdienst“	Zum „Aulaaufräumdienst“ wird jeder Schüler im Verlauf eines Schuljahres eingeteilt.			
„Bewegte Pause“	Schüler der neunten und zehnten Jahrgangsstufe organisieren mit Hilfe der Sportlehrer in der Pause Turniere oder bieten eine kurze Aerobic-Einheit an.			
Film- und Theatergruppen	In diesen Gruppen werden klassenübergreifend Filme gedreht und Theaterstücke inszeniert und aufgeführt.			
Hausaufgabenbetreuung	Jeweils zwei Schüler/innen der Oberstufe betreuen Fünft- und Sechstklässler montags bis freitags bei der Erledigung der Hausaufgaben.			
Informationsveranstaltung zur Qualifikationsphase	Schüler der Q11 bzw. Q12 stehen zur Verfügung, um Fragen der Zehntklässler zu beantworten und ihr „Insiderwissen“ weiterzugeben.			
Instrumentalgruppen	In diesen Gruppen werden Konzerte vorbereitet.			
„Kennenlertage“	Schüler der achten Jahrgangsstufe übernehmen Teile der „Einführungsveranstaltung“ der Fünftklässler.			
Medienkompetenztag zum Thema „Cybermobbing“	Schüler der neunten Jahrgangsstufe halten in den siebten Klassen einen Workshop zum Thema „Cybermobbing“, wobei sie auf eigene (auch negative) Erfahrungen eingehen. Ein sehr hohes Maß an Aktualität wird dadurch sichergestellt.			
Methodentag(e)/ „Lernen lernen“	Schüler der achten Jahrgangsstufe geben Lern- und Arbeitsmethoden an Schüler der fünften Jahrgangsstufe weiter.			
„Pausenverkauf“	Schüler helfen beim Pausenverkauf mit.			
Präventionsteam – Aktion „Sicherer Schulhof“	Schüler aus der Oberstufe haben unter Betreuung einer Lehrkraft einen Pausendienst organisiert, der vor allem verhindern soll, dass es zu aggressiven Auseinandersetzungen in den Pausen kommt. In erster Linie wollen diese Pausenhof-Tutoren Präsenz zeigen, so dass Eskalationen gar nicht erst entstehen können.			

Projekt bzw. Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	– (= Das brauchen wir nicht.)
Entwicklung, Organisation und Durchführung von Schulveranstaltungen im Rahmen eines P-Seminars	Hier seien zwei Beispiele angeführt: Ein P-Seminar organisiert in Zusammenarbeit mit externen Partnern einen Sponsorenlauf. Ein P-Seminar entwickelt einen „Kniggekurs“, der in allen neunten Klassen durchgeführt wird.			
„Rent a coach“	Schüler der Mittel- und Oberstufe bieten in bestimmten Fächern ihre Nachhilfe an. Diese wird von Schülern der Unterstufe je nach Bedarf wahrgenommen.			
Schülermitverwaltung	Dadurch können Schüler verschiedener Jahrgangsstufen das gemeinsame Schulleben in vielen unterschiedlichen Bereichen (z. B. Nikolausaktion, Weihnachtsbaumaktion, Kaffee- und Kuchen-Aktionen, Rosenverkauf (Valentinstag), Unterstufenfestschichtung, Tanzkurs, Klassenzimmerwettbewerb, Schulhausrallye) verantwortlich mitgestalten. Es findet ein reger Austausch mit der Schulleitung, Lehrern, Schülern und Eltern statt.			
Schülersprecher	Sie stellen das Bindeglied zur Schulleitung, der SMV und dem Elternbeirat dar und übernehmen die Verantwortung für die Organisation vieler verschiedener Aufgaben im Schuljahr.			
Schülerzeitung	Schüler schreiben Artikel zu unterschiedlichen schulischen Arbeitskreisen und Veranstaltungen.			
Einführung und Unterstützung bei Schülerwettbewerben	Schüler aus höheren Jahrgangsstufen weisen jüngere Schüler bei Schulwettbewerben, wie z. B. „Jugend forscht“, ein.			
Schulsanitätsdienst	Nach einer Erste-Hilfe-Ausbildung und Schulungen sind diese Schüler in der Lage, in „Notfallsituationen“ schnell, sicher und „richtig“ zu handeln.			
Übertragung einzelner Aufgabenbereiche bei größeren Schulveranstaltungen	Schülern aller Jahrgangsstufen werden bei Schulveranstaltungen wie Sponsorenlauf, Sportfest, Projekttag, Weihnachtsbasar etc. ganz unterschiedliche Aufgabenbereiche übertragen. Die Schüler sehen sich als ein mitgestaltender Teil der Schulgemeinschaft.			
Schulverschönerung	Die AG Schulverschönerung arbeitet an der künstlerischen Gestaltung und Verschönerung des Schulgebäudes.			

Projekt bzw. Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	— (= Das brauchen wir nicht.)
„Streitschlichter“	Nach einer Ausbildung bieten Schüler in der Regel ab der achten Jahrgangsstufe Sprechzeiten an, um in Streitfällen zwischen Schülern zu vermitteln.			
Technikteam	Diese Arbeitsgruppe übernimmt die Technik vor, während und nach Schulveranstaltungen.			
Tutoren	Ausgewählte Schüler der neunten und zehnten Jahrgangsstufe begleiten jüngere Schüler bei der Eingewöhnungsphase am Gymnasium.			
„Wertetag“ für die Schüler der sechsten Jahrgangsstufe	Die Schüler der achten Jahrgangsstufe haben zu Beginn des Schuljahres einen eigenen „Wertetag“. Anschließend geben sie die dort entwickelten Ergebnisse an die Sechstklässler weiter.			
„Für ein WERTvolleres Miteinander“	Jede einzelne Klasse wählt zu Beginn des Schuljahres einen Wert und bereitet dazu eine Aktion vor, die im Verlauf des Schuljahres im Schulleben sichtbar wird.			
...	...			

3. Über die Schulgemeinschaft hinaus

Projekt bzw. Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	— (= Das brauchen wir nicht.)
Kooperationsprojekt mit einer Mittelschule	Ausgewählte Schüler der Mittelstufe des Gymnasiums bauen durch regelmäßige Treffen Beziehungen zu Mittelschülern auf und tauschen unter Motivationsaspekten Lernerfahrungen und andere Erfahrungen aus.			
„Lernen durch Engagement“	Ausgewählte Schüler der sechsten Jahrgangsstufe informieren Grundschüler der vierten Klasse über Lernen und Leben am Gymnasium.			
Sozialpraktikum im Pflegeheim, Krankenhaus und Kindergarten	Alle Schüler der neunten Jahrgangsstufe leisten ein dreitägiges Sozialpraktikum ab, um den angemessenen Umgang mit jüngeren bzw. älteren hilfsbedürftigen Menschen zu lernen.			

Projekt bzw. Maßnahme	Kurzbeschreibung	✓ (= Das haben wir bereits.)	! (= Das wollen wir.)	– (= Das brauchen wir nicht.)
„Nobody is perfect“	Zehntklässler arbeiten zwei bis drei Tage in einer Einrichtung für Menschen mit einer Behinderung, um sich so mit dem Thema Inklusion auseinanderzusetzen.			
Patenschaften	Einzelne Klassen bzw. Arbeitskreise übernehmen für je ein Schuljahr eine Patenschaft für ein Kind aus einem ärmeren Land der Erde.			
Sammelaktionen für Hilfsprojekte	Hier seien zwei Beispiele angeführt: Im Kunstunterricht wird ein Jahreskalender erstellt. Dieser wird beim Weihnachtskonzert an Eltern und Schüler verkauft. Am Frühjahrskonzert werden nichtalkoholische Cocktails verkauft. Die Erlöse werden an Hilfsprojekte gespendet.			
„Schule ohne Rassismus“	An der Schule wird in einer Zusammenarbeit verschiedener Arbeitskreise und einem externen Partner ein Schulkonzept gegen Rassismus entwickelt. Dieses wird durch Unterschrift aller Schüler gültig.			
Seniorenpatenschaft	Kleinere Gruppen von Schülern der neunten Jahrgangsstufe übernehmen die Patenschaft für einen älteren Menschen.			
Teilnahme an Austauschprogrammen	Ausgewählte Schüler sollen Kontakte zu Menschen aus anderen Ländern aufbauen und dadurch ihre Fremdsprachenkenntnisse verbessern; COMENIUS-Austauschprogramme			
Teilnahme an Wettbewerben verschiedener Fächer (z. B. Mathematik, ...)	Ausgewählte, begabte Schüler verschiedener Jahrgangsstufen können hier besonders gefördert werden. Sie sollen vor einer Jury ihre Schule angemessen vertreten.			
...	...			

2.5 Beachtung schenken – Anerkennung zeigen

2.5.1 Die Idee: Positives verstärken

Deutlich wird der wertorientierte Umgang von Lehrern und Schülern in der persönlichen Wertschätzung³³, die Schüler in der Schule erfahren. Sie äußert sich in der Annahme und Anerkennung jedes einzelnen Schülers als selbstzweckhaftes Subjekt, unabhängig von seiner Herkunft, seinem Leistungsvermögen und seinem äußeren Erscheinungsbild. Zurücksetzende und disqualifizierende Bemerkungen, Arroganz und Überheblichkeit, Besserwisserei und Beckmesserei, Beleidigung und Mobbing sind durch selbstgesetzte Regeln des Zusammenlebens aus dem Schulalltag fernzuhalten. Erst die vorbildliche Wertschätzung jedes einzelnen Schülers durch Lehrer und Mitschüler unabhängig von Leistung und Herkunft gibt allen Schülern die Kraft, sich stets wertschätzend einander zuzuwenden. Der Alltag in Schule und Unterricht bringt zahlreiche Belastungen, aber auch viele Ansatzmöglichkeiten für eine Verbesserung des Schul- und Unterrichtsklimas mit sich. Mitunter können bereits kleine, wenig aufwändige Initiativen den achtsamen und anerkennenden Umgang miteinander fördern.

Im Folgenden werden Blitzlichter aus dem Schulalltag gegeben, die Beachtung und Anerkennung ermöglichen.

Schneller Wechsel

Der rasche Szenenwechsel im Schulalltag des Gymnasiums kann hohes Konfliktpotential bergen. Schüler und Lehrkräfte verbringen heute mehr Zeit in der Schule und auch miteinander über den eigentlichen Unterricht hinaus, wodurch verantwortliches Handeln und Werteerziehung stärker in den Fokus rücken. Beides kann aber nur geleistet werden, wenn Schüler wie Lehrer sich grundlegend mit Respekt begegnen. Wer viele Stunden in enger Taktung gemeinsam verbringt, braucht eine gute Kommunikationskultur und wirksames Konfliktmanagement. Als Lohn winkt eine bessere Kenntnis der eigenen Person und der des anderen; im Idealfall findet man sogar Antworten auf die folgenden Fragen: Was macht mir Freude? Wovor habe ich Angst? Was kann ich gut? Was will ich vom anderen lernen? Wo können wir zusammen arbeiten?

³³ Vgl. Rekus, Jürgen (2009): Der Ruf nach Werten und die Aufgabe der Erziehung. In: SchulVerwaltung Spezial. Heft 3, 11.

Zwischen Vision und Realität

Lässt man Schüler eine Experten-Veranstaltung planen, können Fünfzehnjährige auftreten, wie man sie im schulischen Alltag nicht erlebt: sportlich chic, Sakko oder Blazer, Laptop unterm Arm, weder Kopfhörer noch Mützen, gerade Haltung, gute Manieren, höfliche Begrüßung mit Handschlag und selbstbewusstem Blickkontakt. Die Szene zeigt Gymnasiasten einer zehnten Klasse, die am Schulhaus- eingang siebzig Eltern der Unterstufe zum Medienworkshop „Was macht Ihr Kind im Internet?“ erwarten, um aus eigener Erfahrung über Datenschutz, Kostenfallen, Viren und Anzeichen von Computersucht zu informieren. Die Jugendlichen haben zu Hause ansprechende Präsentationen vorbereitet, memorieren noch einmal ihren Text, achten auf harmonische Anordnung der Sitzreihen und sorgen für Essen und Trinken; sie sprechen frei und gewandt, bieten Kinderbetreuung an und verteilen am Ende Evaluationsbögen.

Es ist schwer zu glauben, dass das oft die gleichen Schüler sind, die vormittags das Klassenzimmer in kurzer Zeit zur Müllhalde werden lassen und oftmals nur schwer Interesse an Lerninhalten zeigen. Was den Unterschied macht, ist der Umstand, dass ein solcher Medienworkshop ihnen unmittelbares Lob und Anerkennung einbringt. Sie reden über Dinge, für die sie Experten sind. Sie bekommen statt Noten Zertifikate für das, was sie zu diesem Abend beigetragen haben, und in diesem Kontext sind Werbung, Getränkekauf und Dekoration genauso wichtig wie die Begrüßung des Plenums, die Kasse und der Anschluss für Beamer.

Wenn Schüler stärker selbst reguliert lernen, ist das ein Stück Vertrauensbeweis. Sie sehen auf diese Weise die Aufteilung des Lernpensums, z. B. in Form von Wochenplänen, als ihre Entscheidung. Das erhöht die Chance, dass sie das Lernpensum motiviert und zuverlässig erledigen. Indem sie in der Schule mit in die Verantwortung genommen werden, schenken Lehrkräfte ihnen Beachtung.

Mit Spielräumen

Jenseits des Rotstifts

Die Verstärkung des Positiven ist wirkungsvoll, steigert Leistung und macht gute Laune. Davon wollen alle mehr. Eine wertschätzende Bemerkung oder ein Kompliment kann durch den ganzen Tag tragen. Wie aber lässt sich das im Schulalltag herstellen? Noch immer existiert eher eine Fehlerkultur. Was falsch ist, wird rot angestrichen. Unter jeder Arbeit sollte etwas Positives stehen. Zeigt ein Schüler nachträglich seinen Hefteintrag vor, kann der Lehrer es mit „na endlich“ abwerten, mit „passt schon“ einschränken oder mit einem „Das freut mich“ anerkennen. Wichtig ist sicher auch, den jeweiligen Fortschritt

einzu beziehen: Eine Drei kann beim einen eine schwer erarbeitete, beim anderen eine enttäuschende Leistung sein. Möglicherweise freuen sich Jungen über anderes Lob als Mädchen. Wie erreichen Pädagogen ihre Schüler? Auf jeden Fall sollten Lehrer-Äußerungen reversibel sein: Was er zu Schülern sagt, müssen sie ihrerseits auch sagen dürfen.

Mit Interesse

Wenn man Schüler lobt, wenn man Schülern verantwortungsvolle Aufgaben zutraut, erreicht man meist hohe Motivation. Gerade in technischen oder ästhetischen Bereichen sind Können und Sichtweisen der Schüler oft ebenso hoch entwickelt wie erfrischend. Pädagogische Freiräume ermöglichen durchaus, die sozialen und organisatorischen Anlagen der Schüler zu wecken. Bei Referaten, Projekten und Wettbewerben kann man ihre besonderen Fähigkeiten kennenlernen und sie von Herzen honorieren. Achtet man die Schüler auf Augenhöhe, kann man sie auch für andere Lerninhalte gewinnen.

Im Vertrauen

Effizientes Arbeiten setzt Vertrauen voraus. Wem man etwas zutraut, zeigt man seine Wertschätzung. Gelingt es Lehrkräften, Autorität abzugeben, setzen sie eine positive Dynamik in Gang. Der Freiraum, sich für eine Aufgabe entscheiden zu können, löst eine innere Motivation aus, das Handeln entsteht aus eigenem Entschluss. Aus der Zumutung wird Zutrauen und Vertrauen.

Auf der anderen Seite bilden klare Regeln und Normen für Kinder und Jugendliche eine wichtige Orientierung. Nachweislich ist die Zufriedenheit derer, die sich anstrengen müssen und Schwierigkeiten überwinden, langfristig größer als bei denen, die immer den Weg des geringsten Widerstands gehen können. Die Wertschätzung des Geleisteten stellt sich vor allem bei sich selbst ein. Methoden zur Dokumentation selbst gesteuerten Lernens, wie z. B. das Führen eines Portfolios, helfen, den individuellen Lernfortschritt zu erkennen und daraus weitere Motivation zu gewinnen, vorausgesetzt, sie verkommen nicht zum leeren Ritual.

Lob

Bekommen Lehrkräfte selbst genug Anerkennung? Vielfach stellt sich das Gefühl ein, man tut so viel und es wird zu wenig gewürdigt. Gleichzeitig spielen Lehrkräfte die eigene Leistung herunter und hoffen dabei auf Widerspruch.

Glücksgefühle entstehen, wenn man selbst beginnt, Lob und Lächeln zu verschenken. Ein spannendes Spiel ist, möglichst vielen, die einem im Schulhaus begegnen, einen positiven Impuls mit zu geben. Kämpft man gegen die Nörgel-Kultur an, geht es einem selbst besser und man nimmt die gute Stimmung mit in den nächsten Unterricht.

Kultur der Achtsamkeit und Anerkennung

Interessieren sich Lehrkräfte für die Projekte der Schüler und Kollegen? Fragen sie, wie es im Schilager oder in Weimar war? Besuchen sie Schulkonzerte, Theateraufführungen oder Sportwettkämpfe? Durch solche Handlungen zollt man allen Beteiligten, Eltern, Schülern wie Lehrern, Anerkennung und bekommt sie bei anderer Gelegenheit wohlthuend zurück.

Auch die Wertschätzung gegenüber Eltern, die sich Zeit für ein persönliches Gespräch nehmen, schafft ein harmonisches Klima und nimmt möglichem Unmut den Wind aus den Segeln (vgl. auch die Ausführungen zur Elternarbeit in Kapitel 2.3.2 „Übergänge begleiten – Beziehungen ermöglichen“).

Nicht zuletzt sollten Lehrkräfte besonders im Lehrerzimmer für gute Stimmung und offene Kommunikation sorgen, denn dadurch tanken sie auf; die Atmosphäre, die so entsteht, gibt nicht nur Kraft, sondern legt den Grundstein für eine Kultur der Achtung und Anerkennung, die in die Klassenzimmer hinein ausstrahlt.

Ein Verfahren zu „Wertschätzender Schulentwicklung“³⁴

Befragt man Lehrer, Schüler und Eltern nach Situationen, in denen Schule so war, wie sie es sich wünschen, dann erhält man in verblüffender Übereinstimmung einige Kernprinzipien, die von „Gemeinschaft“, „Vertrauen“, „Wertschätzung“ über selbstbestimmtes, interessegeleitetes Lernen“ bis hin zu „Zeit nehmen“ reichen. Diese „Erfolgsprinzipien“ geben komprimiert wieder, was Neurobiologie und Humanistische Psychologie weitgehend übereinstimmend erkannt haben. Anknüpfend an deren Erkenntnisse wurde mit der „Wertschätzenden Schulentwicklung“³⁵ ein Verfahren entwickelt, das es ermöglicht, im Rahmen eines Pädagogischen Tages das Wissen aller Beteiligten über gelingende Lehr-/Lernprozesse freizusetzen und in sofort gangbare Schritte umzusetzen. Lehrkräfte, Eltern, Schüler und andere Dienstkräfte analysieren in drei Schritten Stärken, Entwicklungswünsche und Umsetzungsschritte.

In der ersten Phase „Wertschätzung“ beschreibt jeder eine gelungene Situation, findet dafür ein Symbol, ein Wort oder einen charakterisierenden Satz und skizziert die Kernelemente der Situation. Anschließend treffen sich alle auf dem „Marktplatz“ und schauen, welche Symbole und Geschichten die anderen entwickelt haben.

Von Herzen

Drei Phasen

³⁴ Nach Prof. Olaf-Axel Burow, Professor für Allgemeine Pädagogik an der Universität Kassel.

³⁵ Vgl. Burow, Olaf-Axel (4/2011): Positive Pädagogik. In: Gemeinsam Schule machen. Heft 242. Seelze, 5f.

Dann tauschen sich Gruppen über die Situationen aus, wählen eine Geschichte für das Plenum aus und einigen sich auf drei Prinzipien. So erhält man in 90 Minuten je nach Teilnehmerzahl zwischen 30 und 200 Best-Practice-Geschichten, hört einige und man einigt sich auf gemeinsame Erfolgsprinzipien.

Ausgangspunkt dieses Schulentwicklungsverfahrens ist der Blick auf das Positive, auf gelingende Situationen und die Einsicht des Hirnforschers Ernst Pöppel, dass vor allem aus Geschichten gelernt wird.

Durch den Austausch persönlicher Erfolgsgeschichten zu Beginn erfahren die Kollegen Wertschätzung, das sorgt für eine gelöste und freudige Stimmung. Oft werden berührende Geschichten vorgetragen, in denen Lehrkräfte, Eltern und auch Schüler berichten, wie es einzelnen Kollegen gelang, schwierige Situationen zu meistern. Alle sehen, wie viel gute Arbeit schon geleistet wurde. Die Geschichten führen mit dem Clustern der Erfolgsprinzipien zur Einsicht, dass es der Beachtung weniger, vergleichsweise einfacher, Prinzipien bedarf, um für gute und effektive Lehr-/Lernsituationen zu sorgen. Hier wird ein unterschätztes „pädagogisches Tiefenwissen“ (Burow 2009, 48-55) freigesetzt – das bei allen Beteiligten latent vorhanden ist, aber zu selten genutzt wird. Mit der Nutzung der „Weisheit der Vielen“ (Surowiecki 2005) und der Freisetzung dieses intuitiven Wissens in Form von „inneren Bildern“ (Hüther 2004) eröffnet sich ein Zugang, um Schule „aus sich selbst heraus“ zu verändern.

Literatur:

- Burow, Olaf-Axel (2009): Wertschätzende Schulentwicklung: Wie LehrerInnen, SchülerInnen und Eltern ihr verborgenes Wissen entdecken und es zur gemeinsamen Schulentwicklung nutzen können. In: Journal für Schulentwicklung 13, Heft 1. Innsbruck.
- Hüther, Gerald (2004): Die Macht der inneren Bilder. Göttingen.
- Rekus, Jürgen (2009): Der Ruf nach Werten und die Aufgabe der Erziehung. In: Schulverwaltung Spezial. Heft 3.
- Surowiecki, James (2005): Die Weisheit der Vielen – Warum Gruppen klüger sind als Einzelne und wie wir das kollektive Wissen für unser wirtschaftliches, soziales und politisches Handeln nutzen können. München.

2.5.2 Schule als Impulsgeber für ein kommunales Wertebündnis

„Es ist mehr Wert, jederzeit die Achtung der Menschen zu haben, als gelegentlich ihre Bewunderung!“ (Jean- Jacques Rousseau)

Für die Erziehung zu wertebewusstem Denken und Handeln ist es zunächst wichtig, dass Kinder und Jugendliche individuelle Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten innerhalb der Klassengemeinschaft anerkennen und beachten lernen. Darüber hinaus sollen sie aber auch klassen- und jahrgangsübergreifend sowie über die Grenzen der eigenen Schule hinaus Möglichkeiten haben, für die Unterschiedlichkeit Jüngerer, anderer Gleichaltriger und Älterer sensibel zu werden. Das gelingt in besonderer Weise, wenn Schüler sich in Zusammenarbeit mit öffentlichen Institutionen vor Ort auf die Begegnung mit anderen Altersgruppen vorbereiten und ihnen Beachtung schenken, indem sie auf deren Anliegen und Bedürfnisse eingehen. So entwickeln sich Schulen vom Lern- zum umfassenderen Lebensraum. So lässt sich der schulische Erziehungsauftrag einer wertorientierten Persönlichkeitsbildung durch die Vernetzung mit kommunalen Einrichtungen konkretisieren und weiterentwickeln.

Unbestritten genießt das Gymnasium in unserer Gesellschaft große Achtung. Für viele Eltern ist der Übertritt des Kindes auf das Gymnasium deshalb so wichtig, weil dort umfassende Bildung stattfindet, die überall Anerkennung findet: Wissen wird vermittelt, Denken geschult und Kommunikationsfähigkeit erworben.

Umgekehrt ist eine wichtige Aufgabe aller, die an Erziehung und Bildung beteiligt sind, den Kindern und Jugendlichen bewusst zu machen, dass sie als gebildete Menschen für ihre Generation Vorbildfunktion haben und in ihrem Beruf hohe Verantwortung übernehmen werden. Wertebildung hat das Ziel, dass die Schüler über die Schulgemeinschaft hinaus allen Menschen Beachtung schenken, andere mit ihren Talenten anerkennen und jeden Berufsstand wertschätzen. Schließlich nehmen sie als zukünftige Verantwortliche Führungspositionen in unserer Gesellschaft ein. Respekt, Toleranz und Zivilcourage müssen zu festen Persönlichkeitsmerkmalen ausgebildet sein.

**Gymnasiasten
stehen in
besonderer
Verantwortung.**

Wertebildung bewusst machen

Dadurch, dass sich die Zusammensetzung des Lehrerkollegiums, der Eltern und Schüler ständig ändert, ist auch das gemeinsame Ziel der Werteerziehung einer Schule prozesshaft immer wieder zu klären und zu aktualisieren:

Gemeinsame Erziehungsziele

Als Schulfamilie

Für die Wertebildung sind in erster Linie die Eltern und die Familie zuständig. Ergänzend dazu hat auch die Schule den Auftrag der Werteorientierung. Voraussetzung für eine gemeinsame gute Erziehung ist, dass Eltern und Lehrer die gleichen Wertvorstellungen vermitteln. Gelingt diese Hinführung zu wertschätzendem Umgang mit Menschen und Lerninhalten, so entsteht kulturelle Bildung.

Respekt, Beachtung und Anerkennung sind zentrale Grundwerte im Bildungsauftrag des Gymnasiums, denn die Zukunft der Kinder wird von hoher Verantwortung im Umgang mit kultureller Vielfalt, Energieressourcen und Finanzmitteln geprägt sein.

Nicht zuletzt deshalb lautet ein Auftrag der Schule, Herz und Charakter zu bilden; Schule kann wie eine Großfamilie ein inneres Gefühl der Sicherheit und Geborgenheit geben. Kinder und Jugendliche bekommen also das Handwerkszeug zu einem gelingenden Leben mit, das von Respekt vor anderen, der eigenen Person und fremden Eigentums geprägt ist. Dafür müssen alle Beteiligten mit gutem Beispiel voran gehen:

In Vorbildfunktion

Das Gymnasium leistet Bildungs- arbeit nach innen und außen.

Wenn es uns selbst gut geht, können wir auch für andere eine Bereicherung sein. Schule hat also insbesondere die Aufgabe, zu Toleranz, friedlicher Gesinnung und Achtung vor anderen Menschen heranzubilden sowie zur Anerkennung kultureller und religiöser Werte zu erziehen (BayEUG Art. 2). Darin sollen Lehrer und Eltern in gegenseitiger Wertschätzung mit gutem Beispiel vorangehen.

Dazu gehört auch, über gewohnte Sichtweisen hinauszublicken: Wie sehen Lehrer und Schüler ihre unmittelbare Umgebung außerhalb der Klasse, der Schule? Wie werden sie von anderen, von außen gesehen?

Die Persönlichkeit der Schüler wird in besonderem Maße dann gebildet, wenn sie Menschen über den Unterricht hinaus kennen lernen und sich einer ganz anderen Art von Aufgabe stellen als im Schulalltag. Der Bildungsauftrag endet nicht am Schultor. Hier gibt es einige Möglichkeiten, wie Gymnasiasten ihrer Gemeinde Achtung und Wertschätzung zeigen können.

Vom Klassenzimmer zur kommunalen Vernetzung

Was könnte idealerweise das Gymnasium als Werteentwickler und Impulsgeber vor Ort alles beitragen?

Da das Gymnasium unter allen Schulformen im Normalfall die längste Zeit und bis zur Volljährigkeit besucht wird, wirkt es besonders nachhaltig, wenn Lehrer und Eltern an einem Strang ziehen. Das Vorbild einer aktiven Schulfamilie überträgt sich auf die Schüler, die zwischen Elternhaus und Schule erleben, wie gegenseitige Aufmerksamkeit gute Arbeitsatmosphäre schafft und gleichzeitig das eigene Selbstwertgefühl stärkt. So werden Energien frei, damit man für andere da sein kann.

Gutes Schulklima

Jeder Schule bieten sich viele Möglichkeiten, Werteerziehung praktisch umzusetzen, Verantwortung an die Schüler zu übergeben und Wertebewusstsein nach außen zu öffnen, z. B.:

- in Veranstaltungen von Schülern für Eltern
- in Projekt-Seminaren zur Studien- und Berufsorientierung (P-Seminare), in denen Schüler eigenverantwortlich mit externen Partnern Kontakt aufnehmen
- in Zusammenarbeit der Lehrer und Sozialpädagogen mit allen anderen Erziehungs- und Bildungseinrichtungen vor Ort
- in einem kommunalen Wertebündnis aus allen Institutionen, die mit Erziehung zu tun haben.

Jeder einzelne der folgenden Vorschläge gibt Anregung, an die vorhandenen Ressourcen anzuknüpfen und zur Werteentwicklung in und über die Schule hinaus beizutragen. Je mehr davon umgesetzt werden kann und je weiter man sich dem vorgestellten Gesamtkonzept nähert, desto effektiver und vor allem nachhaltiger wird es sich auf die positive Entwicklung innerhalb einer Bildungsregion auswirken.

Verantwortung übernehmen

Gymnasiasten werden in unserer Gesellschaft besondere Verantwortung übernehmen. Deshalb sollten sich ihnen bis zum Abitur möglichst verschiedene Lebenswelten öffnen. Schüler der zehnten Jahrgangsstufe bereiten im Rahmen des Rhetorikunterrichts Präsentationen vor, um mit Schülern der Unterstufe über aktuelle Themen zu sprechen, wie z. B. über

- Prüfungsangst
- Umgang mit Essen, Alkohol und Drogen
- Nutzung neuer Medien
- Mobbing und Gewaltbereitschaft
- Toleranz und Demokratie
- Homosexualität
- Zivilcourage
- Rassismus

Praktische
Umsetzung des
Rhetorik-Unterrichts

Idealerweise werden diese Präsentationen in einer sogenannten Zeit-für-uns-Stunde (Zfu-Stunde) gehalten, in denen die Schüler wissen, dass sie Zeit für sich bzw. ihre Belange haben. In diesen Stunden hat jede Klasse die Freiheit zu bestimmen, welches Thema besprochen werden soll. Bieten Schüler aus dem Rhetorik-Unterricht z. B. für die Unterstufe einen Workshop zum Thema Medien oder Alkohol an, so ist dies für Schüler wie Lehrer ein Gewinn.

Erfahrung miteinander teilen

Gerade in der Mittelstufe wirken Eltern in Erziehungsfragen und Werteeziehung verunsichert. In dieser Phase sind sie froh, von älteren Schülern zu hören, wie diese Entwicklung einen guten Weg nimmt und die Pubertät geschickt begleitet werden kann. Umgekehrt fühlen sich die älteren Schüler stärker in Verantwortung gegenüber jüngeren Mitschülern, wenn sie von deren Eltern ernst genommen werden.

Als Workshop für Eltern

Schüler informieren
Eltern über soziale
Netzwerke.

Eine gute Gelegenheit, erworbene Präsentationstechniken und eigenes Auftreten auf die Probe zu stellen, bieten Themen, in denen ältere Schüler ab der zehnten Jahrgangsstufe besser Bescheid wissen als manche Eltern und auch Lehrer. Beispielsweise auf die Frage: „Was macht Ihr Kind im Internet?“ oder bei Problemen der Datenpreisgabe und mit dem Kleingedruckten bieten Jugendliche Informationen, die Erwachsene in diesem Vortrag interessieren. Sie wollen wirklich etwas erfahren über Kostenfallen, Computerzeiten im Internet und Vorbeugen gegen Mediensucht.

Alle Beteiligten werden auf diese Weise ernst genommen. Die Schüler fungieren als Referenten und können Wissen aus dem Rhetorikunterricht konkret anwenden. Sie machen sich Gedanken über Zeiteinteilung und Erwartungen der Zielgruppe. Sie erstellen Präsentationen und Evaluationsbögen. Sie erziehen sich gegenseitig zu Pünktlichkeit, Ordnung und Zuverlässigkeit. Dem Lehrer bleibt die Aufgabe, den Schülern Vertrauen entgegenzubringen, damit sie Verantwortung übernehmen können. Die Eltern erkennen die Leistung der Schüler als Experten an.

Jeder Schüler erhält als Wertschätzung für seinen Beitrag ein individuelles Zertifikat. Insgesamt ist die Durchführung solcher Workshops eine gute Vorbereitung auf die Projektarbeit im P-Seminar der Q11 im folgenden Jahr:

Als Projekt-Seminar zur Studien- und Berufsorientierung in der Oberstufe

Projektseminare wie zum Beispiel „Persönlichkeitsbildung als gesellschaftliche Aufgabe“ eignen sich besonders dafür, Jugendlichen Spielraum zu geben, sich über gesellschaftliche Gegebenheiten Gedanken zu machen, selbst ein soziales Projekt in einer pädagogischen oder sozialen Einrichtungen anzubieten und Teilhabegerechtigkeit zu ermöglichen. Hier einige Beispiele:

- Leseförderung für leseschwache Schüler mit Migrationshintergrund
- Sportangebote in Kinderheimen
- Workshops von Mädchen für Mädchen
- Rollenspiele zu Zivilcourage
- Filmszenen zu sozialem Verhalten
- Quiznachmittage in Altenheimen
- Freizeit ohne Bildschirm
- Philosophieren mit Grundschulern

Durch Einfühlung in die Situation des anderen und Wertschätzung eines momentan Schwächeren eröffnen sich neue Möglichkeiten des Erlebens der eigenen Person. Diese Erfahrungen können nicht nur persönlichkeitsfördernd wirken, sondern nachhaltige Bindungen zwischen den Schülern und dem externen Partner zur Folge haben. Sie können sogar Anknüpfungspunkte für ein Netzwerk sein, das – ausgehend vom Gymnasium – mit der Zeit ein Wertebündnis aller Erziehungseinrichtungen vor Ort bildet. Auf diese Weise lässt sich der Anspruch, verschiedene Bildungswege zu achten und wertvolle Arbeit anderer anzuerkennen, effektiv verwirklichen.

Wertebündnis vor Ort gründen

Jedes Gymnasium steht in einem regionalen Kontext. Die Initiative für ein kommunales Wertebündnis setzt voraus, dass die Schulleitung diese Idee unterstützt und es an jeder Schule in der Gemeinde mindestens einen Lehrer sowie einen Vertreter der schulischen Sozialarbeit gibt, die bereit sind, für die Werteerziehung Zeit zu investieren und sich in den nächsten Jahren mit Vertretern anderer Institutionen am Ort über Werteerziehung auszutauschen. Dadurch, dass das Gymnasium, wie eingangs erwähnt, in der Region Achtung genießt, eignet es sich als Impulsgeber für gemeinsame Werteorientierung insbesondere dann, wenn es selbst schulintern bereits den Prozess einer wertebasierten Schulentwicklung durchlaufen hat.

Für das Leben
lernen heißt
über die Schule
hinausblicken.

Vertreter des
Gymnasiums
ergreifen die
Initiative.

Als Initiative des Gymnasiums

Die Schule nimmt mit Leitungen der verschiedenen öffentlichen Einrichtungen einer Gemeinde Kontakt auf, um eine gemeinsame Basis für Werteorientierung zu finden.

Ziel der Initiative ist

- bestmögliche Erziehung der Kinder und Jugendlichen, bis sie die Gemeinde verlassen
- wertschätzendes Bewusstmachen dessen, was in den anderen Einrichtungen gut läuft
- Öffnung nach außen und Abbau von Berührungängsten
- aufgeschlossener Austausch von Erziehungsgrundsätzen
- gegenseitige Anerkennung sozialer und pädagogischer Arbeit
- gemeinsamer Dialog über Themen, die alle betreffen.

Jugendliche aus unterschiedlichen Familiensituationen und Erziehungsstilen in Kindertagesstätten, Schulen und Jugendgruppen sollen die gleichen Regeln vorfinden. Die grundlegende Werteerziehung in Kindertagesstätten und Kindergärten wird in den Grundschulen aufgegriffen und fortgesetzt. Weiterführende Schulen können auf dieser Grundlage eine einvernehmliche Wertevereinbarung treffen.

Als Kommune Werte entwickeln

Afrikanisches
Sprichwort:
„Es braucht ein
ganzes Dorf, um ein
Kind großzuziehen.“

Lehrer, Sozialpädagogen und Erzieher entwickeln gemeinsam ein konstruktives Konzept, damit Eltern nicht erst im Schulalter ihrer Kinder mit wichtigen Erziehungsthemen konfrontiert werden. Sie unterstützen sich in ihrem Erziehungsauftrag, indem sie die Arbeit an anderen Institutionen kennen und schätzen lernen. Auf diese Weise werden sowohl die Entwicklung der Kinder als auch die Zusammenarbeit mit den Eltern konsequent begleitet. Präventiv gegen Suchtverhalten werden beispielsweise bereits im Kindergarten Fähigkeiten wie Durchhaltevermögen und Aufschieben von Bedürfnissen eingeübt, damit die Kinder später als Jugendliche unangenehme und schwierige Situationen besser bewältigen können.

Da in den Kindergärten Werteerziehung bereits gut gelingt, gilt es besonders die Übergänge zur Grundschule und den weiterführenden Schulen zu unterstützen. (vgl. 2.3) Auch die Verbindungen zu Vereinen, Kirchen, Musik- und Volkshochschule gehören zu einer kommunalen Werteerziehung.

Jeder Bürger ist in der Öffentlichkeit in seinem Wirken als Vorbild an der Erziehung beteiligt.

Als Interessensgemeinschaft zusammenfinden

Die Schirmherrschaft übernimmt der Bürgermeister. Die Organisation wird in einer Geschäftsordnung verankert. Die Geschäftsführung besteht aus je einem Vertreter der Jugendarbeit und einer Schule bzw. einer Kindertagesstätte.

Ein fester Lenkungskreis setzt sich idealerweise so zusammen:

- Vertreter aus der Schulleitung aller ortsansässigen Schulen
- Mitarbeiter der Jugendsozialarbeit an den Schulen
- Vertreter der Kindertagesstätten
- Mitglieder der Gemeindeverwaltung
- Mitarbeiter der offenen Jugendarbeit

Auch eine Vernetzung und Kooperation mit Vereinen, Kirchen und der Gemeindebibliothek ist sinnvoll.

Kriterien bei der Wahl der Vertreter sind, dass sich die Mitglieder für eine Zusammenarbeit interessieren, vom Mehrwert der so erzeugten Synergien überzeugt sind und Freude an der Planung gemeinsamer Veranstaltungen haben.

Um innerhalb des Lenkungskreises eine Vertrauensbasis zu schaffen, empfiehlt sich ein ganztägiger Workshop mit einem externen Moderator, damit sich alle Teilnehmer die eigenen Wertevorstellungen bewusst machen und sich auf gemeinsame Werte einigen.

Der Lenkungskreis trifft sich in regelmäßigem Turnus. Langfristig geplant wird das nächste Jahresmotto. Daraus ergeben sich dann die Termine zweier Großveranstaltungen im Jahr – im Frühjahr und Herbst. Die finanzielle Seite übernimmt die Gemeinde. Je nach Jahresmotto, wie z. B. Alkohol, Medien oder Zivilcourage, wechseln die Veranstaltungsformen zwischen wissenschaftlichen, die Emotionen ansprechenden und handlungsorientierten Impulsen ab, was sich in der Form wissenschaftlicher Vorträge oder Podiumsdiskussionen, öffentlicher Ausstellungen oder Fotowettbewerbe und szenischer Umsetzungen widerspiegelt.

Diese Veranstaltungen werden in kleinen Organisationsteams von etwa vier Personen aus dem Lenkungskreis vorbereitet. Die Werbung vor Ort übernimmt jeder in seiner Einrichtung sowie die Gemeinde in ihrer gewohnten Öffentlichkeitsarbeit.

Kleinere Aktionen finden in den einzelnen Institutionen statt. Die anderen werden darüber informiert bzw. dazu eingeladen.

Wichtig ist dabei, dass Werteerziehung von Kindern und Jugendlichen in einer Gemeinde voraussetzt, dass alle Lehrer und Erzieher gegenseitig ihre Arbeit zur Kenntnis nehmen, beachten und wertschätzen.

**Pädagogen mit
verschiedenen
Aufgaben setzen
sich an einen Tisch.**

Wert(e)volle Arbeit anerkennen

Als Synergie-Effekt

Win-Win-Situation

Zum einen macht ein Wertebündnis vor Ort alle Bürger, die in der Gemeinde leben und arbeiten, darauf aufmerksam, dass Erziehung alle angeht. Schulen öffnen sich für Gespräche über gemeinsame Fragen. Jugendarbeit wird als Stärkung der Bürgergesellschaft wahrgenommen: Junge kümmern sich um Alte, Starke helfen Schwachen. Da sich die Vertreter der einzelnen Institutionen persönlich kennen, lassen sich auf der Basis eines Wertebündnisses leichter

- Konzepte abstimmen und Termine vereinbaren
- Probleme erkennen und Lösungen finden
- Ressourcen aktivieren und Ehrenämter wecken
- Wünsche formulieren und Anregungen weitergeben
- Angebote der Schulen und Kommune vernetzen.

Veränderung macht Platz für Neues und öffnet die Augen.

Als Chance für Schnittstellen

Eine erste Veränderung erfahren die Kinder beim Übergang vom Kindergarten in die Grundschule; eine besondere Phase von Umbruch und Entscheidungen erleben sie dann zwischen acht und zwölf Jahren. Mit der Grundschule endet eine vertraute Gemeinschaft; die Entscheidung für die weiterführende Schule stellt unter Gleichaltrigen die ersten Weichen.

Umso wichtiger ist es, zu erkennen, dass wertebasierte Erziehungsziele weiterhin alle Kinder gleichermaßen betreffen. Sie äußern sich insbesondere in den folgenden Feldern:

- dem Umgang mit neuen Medien
- in der Toleranz gegenüber Menschen anderer Herkunft
- in der Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme gegenüber Schwächeren in unserer Gesellschaft

und prägen somit, abhängig vom Umgang mit diesen Fragen, wesentlich die Charakterbildung.

Externe Referenten wecken das Interesse der Kinder und Jugendlichen.

Unter diesem Aspekt finden sich neue Veranstaltungsideen, die genau diese Altersgruppe unabhängig von schulischer Eignung wieder Gemeinsames erleben lassen. Die Organisation kann von der Jugendarbeit, der Schulsozialarbeit, der Ganztagsbetreuung, den Grundschulen oder den weiterführenden Schulen ausgehen, denn diese Altersgruppe geht alle an.

Auch während der sensiblen Pubertäts- und Adoleszenzphase treffen die Jugendlichen auf ein buntes Gemisch aus Bezugspersonen in der Schule, in den Vereinen und Jugendgruppen sowie zu Hause.

In schulartübergreifenden Zusammenhängen bietet sich eine enge

Kooperation mit den Vereinen vor Ort an, wie zum Beispiel mit Sportvereinen, Feuerwehr oder Rettungsdienst.

Ausblick

Wichtig ist bei einer so idealistischen Initiative von unten, jeden noch so kurzen Schritt zu schätzen und nicht den Mut zu verlieren. Manchmal kann es schwer sein, die Motivation aller Beteiligten hoch zu halten. Das Ziel einer gemeinsamen Werteerziehung vor Ort darf jedoch nicht aus den Augen verloren werden. Denn: „Werte sind wie Sterne: Wir können sie nur schwer erreichen, uns aber gut an ihnen orientieren.“

In dieser Art Wertebündnis im Kleinen geht es letztlich darum, die Energie verschiedener Erziehungsbemühungen zu bündeln und den einzelnen Institutionen zuzuführen. Auf direkten Wegen in persönlicher Begegnung lässt sich klären, was gut läuft, was noch verbessert werden kann und welches Ziel allen am Herzen liegt.

Gelungene
Vernetzung

Eine Möglichkeit, diese institutionenübergreifende Arbeit zu honorieren, sieht z. B. so aus, dass der Schirmherr bzw. Bürgermeister jährlich einen Sozialpreis an engagierte Kinder und Jugendliche oder Einrichtungen vergibt. Die wertvolle Arbeit der Mitglieder im Lenkungskreis wird außerdem am besten anerkannt, wenn auf Wunsch Referenten für gemeinsame Weiterbildungen bezahlt werden. Auch gemeinsame Aktivitäten im kulturellen oder Freizeitbereich (Kabarett, Ausflüge u. ä.) können hier Wertschätzung ausdrücken und auf diese Weise motivierend wirken.

Anerkennung

Respekt, Beachtung und Anerkennung stellen nicht nur einen wünschenswerten Zusatz für eine Gemeinschaft dar. Sie sind notwendige Werte für ein gelingendes Zusammenleben in unserer Gesellschaft und nur durch Erziehung und das Vorleben zu institutionalisieren. Erst so wird unser Zusammenleben sinnvoll und lebenswert.

Lebenswerte
Gemeinschaft

Weiter denken

Die ersten Schritte auf dem Weg zu einer institutionalisierten Bildungsregion auf Landkreisebene sind damit gemacht. Schule und Kommune sind werteorientiert vernetzt.

3

Perspektiven entwickeln

3 Perspektiven entwickeln

Im Kapitel „Perspektiven entwickeln“ richtet sich der Blick auf einige Einzelbereiche, die für eine wertebasierte Entwicklung (gerade) in der Schulart Gymnasium zunehmend interessant werden:

- Umgang mit Heterogenität
- Projekt-Seminar zur Studien- und Berufsorientierung
- die gebundene Ganztagschule

Da alle Konzepte und Erfahrungen aus der Schulentwicklung und dem Qualitätsmanagement die zentrale Rolle der Schulleitung bestätigen, so endet diese Handreichung mit einem Beitrag zur

- wertschätzenden Führungskultur.

3.1 Mit Heterogenität umgehen: Vom Grundsatz zur Grundhaltung

Irmgard Auktor, Uta Löhner, Dr. Harald Parigger

Wenn man fragt, was denn die Maxime für soziales Handeln sein könne, hat jeder schnell einen passenden Spruch parat. „Liebe deinen Nächsten wie dich selbst!“, ist da auch von sonst nicht sonderlich bibelfesten Leuten zu hören oder, stärker auf die Praxis des täglichen Zusammenlebens bezogen, „was du nicht willst, das man dir tu‘, das füg‘ auch keinem andern zu!“ oder auch, bei gebildeten Leuten, Kants kategorischer Imperativ.

In der Theorie weiß also jeder Bescheid. Aber in der Praxis? Da wird geschoben, gerempelt, übervorteilt, ausgegrenzt, gedrängt, belästigt und erniedrigt.

Das gilt im täglichen Leben, das gilt auch im schulischen Alltag, denn die Schule ist ja stets ein ausschnittthafter Spiegel der Gesellschaft, deren Nachwuchs sie ausbildet. Immerhin hat sie ihr gegenüber einen Vorteil: Was dort schon eingefahren und lange praktiziert ist, geschieht hier noch aus bloßer Nachahmung, aus Nachlässigkeit und Gedankenlosigkeit, kann also vielleicht noch geändert werden und so – über den Generationswechsel – positiv in die Gesellschaft hineinwirken. Denn nichts anderes soll ja Werteerziehung erreichen: Die Gesellschaft künftig (etwas) besser zu machen. Dem jungen Menschen einen Kompass zu geben, damit er sich in der Welt zu-rechtfindet und die Orientierung nicht verliert.

Grundsätze? Grundhaltung!

In der Theorie, wie gesagt, ist das schon klar, und so haben viele Schulen sich nach einem prozesshaften Vorgehen eine Verfassung, einen Wertekanon, einen Verhaltenskodex gegeben. Mit einem solchen Wertekanon ist nun durchaus schon etwas geschafft, denn es herrscht Einigkeit über die gesteckten Ziele und damit auch über das, was als Verstoß anzusehen ist. Dennoch kann die „Schulverfassung“ nur ein erster Schritt sein – aus den als verbindlich anerkannten Grundsätzen muss eine Grundhaltung werden, und zwar über wechselnde und sich wandelnde Schülergenerationen hinaus. Das ist ein langsamer, mühsamer Prozess, der – das ergibt sich aus dem Charakter der Schule als „Durchgangsstation“ – niemals abgeschlossen sein kann. Soll der einmal beschlossene Wertekanon wirklich die Grundhaltung einer Schule dauerhaft prägen, bedarf es auch immer besonders engagierter Lehrer und Schüler, die durch ihr Handeln beispielhaft wirken und vorleben, was für alle gelten soll. Ist der Grundstock gelegt, sind es manchmal auch äußere Ereignisse, die einen großen Schritt voranbringen, indem sie Solidarität und Gemeinschaftssinn herausfordern, die gemeinsamen Werte bewusst machen und den Willen, nach ihnen zu handeln, stärken.

Das Handeln für andere und mit anderen

Am Gymnasium Grafing haben wir unser Bildungsverständnis mit dem Wort „Perspektiven“ überschrieben, das als Leitbegriff dient. Neben anderen, bestimmte Schwerpunkte der Ausbildung betreffenden Perspektiven ist für uns die des Handelns für andere und mit anderen besonders wichtig.

Im Laufe der Jahre hat sich daraus ein ganzes Spektrum entwickelt, in dem sich – und das ist im Zusammenhang mit der Werteerziehung besonders wichtig – immer mehr Schülerinnen und Schüler zusammengefunden haben; nur einiges davon kann hier erwähnt werden. Im Programm SLS (Schüler lehren Schüler) werden begabte Schülerinnen und Schüler zu zertifizierten Assistenzlehrern ausgebildet, mit dem doppelten Ziel, Schwächeren zu helfen und sich eben dafür zu qualifizieren.

Seit mehr als zehn Jahren ist das Gymnasium Grafing eine „Schule ohne Rassismus“, in der Schüler fast aller Jahrgangsstufen in einer Vielzahl von Projekten daran arbeiten, Ungleichheit, Ungerechtigkeit und Vorurteile abzubauen.

Viele hundert Schüler/-innen engagieren sich jedes Jahr dafür, Gelder für die zu erwirtschaften, die deren bedürfen, indem sie ihre Arbeitskraft, ihre sportlichen und ihre geistigen Fähigkeiten in den

Dienst der guten Sache stellen: „ Schüler helfen leben“, Sponsorenwettkämpfe und anderes mehr.

Das Gymnasium bietet zwei Klassen von Kindern mit besonderem Förderbedarf in Bezug auf ihre geistige Entwicklung eine schulische Heimat; diese Kinder werden in das schulische Leben integriert und von Lehrern, Tutoren und Partnerklassen besonders betreut.

All diese – und weitere – langfristige Projekte bieten Perspektiven zum Handeln für andere und mit anderen und helfen, aus in Grundsätze gefassten Werten eine wertorientierte Grundhaltung zu schaffen. Die Integration geistig behinderter Kinder in das schulische Leben eines Gymnasiums – und zwar in alle seine Bereiche – stellt dabei sicher die größte Herausforderung dar; wenn sie gelingt, wirkt sie jedoch auch besonders nachhaltig im Hinblick auf wertorientiertes Handeln.

Das Integrationsprojekt

Die Idee, die einem solchen Integrationsprojekt zugrunde liegt, ist einerseits bestimmt von dem Wunsch, Behinderten den Platz in einer Gesellschaft zu ermöglichen, der ihnen wie allen anderen Menschen zukommt, andererseits dient sie einem einfachen erzieherischen Prinzip: der Nachlässigkeit und Gleichgültigkeit im Sozialverhalten entgegenzuwirken bzw. durch Gäste, die der Fürsorge und Unterstützung bedürfen, die Hilfsbereitschaft und das Engagement für andere zu fördern. Unabdingbar für die Realisierung eines solchen Projekts ist eine sorgfältige Planung.

Die Voraussetzungen

Es bedarf dazu eines hochmotivierten Teams sowohl aus der abgebenden als auch der aufnehmenden Schule, das zur engen und zeitaufwändigen Zusammenarbeit bereit ist, und der breiten Zustimmung in den Kollegien beider Schulen. Geeignete Räumlichkeiten müssen bereitgestellt, Finanz- und Budgetmittel beschafft, erforderliche Genehmigungen eingeholt werden; schließlich ist es erforderlich, das Projekt in die Unterrichts – und Personalplanung einzubeziehen.

Das pädagogische Konzept

Solche organisatorischen Voraussetzungen sind jedoch nur der unverzichtbare erste Schritt. Soll das Projekt nicht nur in einem Nebeneinander münden, sondern tatsächlich zur Werteerziehung beitragen, muss ihm ein pädagogisches Konzept zugrunde gelegt werden. Leitbegriff für dieses Konzept ist „**Partnerschaft**“.

- Die Kinder mit besonderem Förderbedarf (eine Lerngruppe von 8-10 Mitgliedern) bekommen eine 5. Klasse mit etwa gleichaltrigen Kindern als Partnerklasse.

Die Eltern der Gymnasiasten äußern bei der Neueinschreibung, ob sie ausdrücklich möchten, dass ihr Kind die Partnerklasse besuchen soll oder sie zumindest keine Einwände haben; die Schule entscheidet nach pädagogischen Gesichtspunkten. Auch eine Ablehnung des Besuchs der Partnerklasse ist aber für die Eltern möglich.

- Integrations- und Partnerklasse erhalten gemeinsame Tutoren aus 9. oder 10. Klassen, außerdem kümmern sich weitere Tutoren zusätzlich um je zwei Gastkinder, für die sie in besonderer Weise verantwortlich sind. Partnerschaftlich geht es auch im Verhältnis zu den Eltern zu: Frühzeitig lernen sich Eltern von behinderten und nichtbehinderten Kindern kennen und treffen sich bei einer Reihe von Gemeinschaftsveranstaltungen immer wieder.

Partnerschaft manifestiert sich ferner im Gemeinschaftserlebnis: Unsere Gastkinder dürfen, nein, sollen uneingeschränkt am schulischen Leben teilhaben. Das gilt für die stimmberechtigte Teilhabe an der SMV (unsere Gastkinder wählen Klassensprecher, ihre Eltern im Übrigen auch Elternsprecher!), für Schullandheimfahrten, Mensa- und Bibliotheksbenutzung, offene Ganztagsbetreuung, Zugang zu geeigneten Wahlkursen und vieles mehr.

Der eigentliche Prüfstein für den Anspruch „Partnerschaft“ ist jedoch der gemeinsame Unterricht; hier gab es auch die meisten Zweifel. Ist es machbar, Kinder mit besonderem Förderbedarf und Gymnasiasten gemeinsam zu unterrichten? Ist es überhaupt sinnvoll?

Die Projekte

Diese Zweifel sind inzwischen ausgeräumt. Freilich ist durchgehend gemeinsamer Unterricht auf für alle gleichem Niveau nicht durchführbar (deshalb, nebenbei bemerkt, kann man bei dieser Form der Integration Behinderter auch nicht von Inklusion im eigentlichen Sinn sprechen). Dennoch gibt es eine Fülle von gemeinsamen Unterrichtsprojekten, bei denen beachtliche Lernerfolge auch im Sinn der Vermittlung von Wissen und Können erzielbar sind: Im Sport (hier ist sogar durchgehend gemeinsamer Unterricht denkbar), in Deutsch, Natur und Technik, Musik, Kunst, Erdkunde, Mathematik, Geschichte, sogar in Englisch und Latein haben wir positive Erfahrungen sammeln können. Voraussetzung ist freilich in allen Fällen eine differenzierte, aufwändige Unterrichtsplanung. Belohnt wird dieser Aufwand durch ein überraschend schnell erreichtes und hohes Maß an partnerschaftlichem Lernen.

Eine lange Reihe von Projekten hat sich im Hinblick auf die Förderung des Sozialverhaltens, den Teamgeist und das gemeinsame Lernen als besonders effektiv erwiesen:

- Wir stellen einander lesenswerte Bücher vor
- Wir schreiben eine Klassenzeitung
- Wir erforschen, wie Kreislauf und Atmung funktionieren
- Wir lernen bei einer gemeinsamen Exkursion einen Bauernhof kennen
- Wir musizieren zur Geisterstunde
- Wir malen wie Piet Mondrian
- Wir erstellen ein Hörbuch
- Wir leben wie die alten Römer

Das Lern- und Förderkonzept

Partnerschaft schließlich wurde gefördert durch eine Vielzahl von Festen und gemeinsam erlebten Glanzlichtern des Alltags. Das waren nicht nur große Ereignisse wie ein Sport- oder Sommerfest, die die ganze Schule betrafen, sondern oft auch kleine, gemeinschaftlich gestaltete Höhepunkte: Geburtstagssingen, Halloween, Fasching, Erntedank, Klassenfest. Immer wieder waren unsere Gymnasiasten dabei auch Gäste im eigentlichen „Zuhause“ unserer Partnerklasse im Förderzentrum Steinhöring.

Aus dem Gesagten mag hinreichend deutlich werden, inwieweit das Projekt der Integrationsklasse den Weg vom als positiv erkannten Grundsatz zur gelebten Grundhaltung fördert.

Die Förderschüler profitieren vom Beispiel der leistungsstärkeren Partnerschüler. Sie strengen sich besonders an, um gesteckte Ziele zu erreichen, sie sind hochmotiviert, lernen ihre Stärken, aber auch ihre Grenzen kennen und einschätzen. Sie gewinnen an Allgemeinbildung, an Sicherheit und Selbstvertrauen, sie fühlen sich akzeptiert als gleichwertige Mitschüler und Freunde.

Sprunghaftigkeit und Launenhaftigkeit finden ihre klare Grenze an den von der Gemeinschaft getragenen Regeln; so erfahren sie Partnerschaftlichkeit als eine wesentliche Voraussetzung eines gedeihlichen Zusammenlebens. Dasselbe gilt auch für ihre gymnasialen Partner, die darüber hinaus lernen, ihre intellektuelle Überlegenheit in Hilfsbereitschaft umzumünzen und den Einsatz für Schwächere als Pflicht anzusehen. Sie lernen Menschen mit Behinderung als gleichwertige Partner mit ebenso ausgeprägter Individualität zu begreifen. Sie reifen an der Verantwortung, die sie übernehmen. Das ist es auch, was den großen Gewinn für die Tutoren ausmacht: Sie lernen Teamfähigkeit, erwerben Führungs- und Sozialkompetenz und kommen, angesichts der oft diffizilen und großes Einfühlungsvermögen erfordernden Betreuungsaufgaben, zu der Erkenntnis, dass gemeinsame große Aufgaben ebenso wie Probleme und Konflikte nur partnerschaftlich zu lösen sind.

Die Zukunft

Mit der Aufnahme seiner zweiten Integrationsklasse startet das Gymnasium Grafing ein weiteres pädagogisches Experiment: Die Partnerklasse wird als „Theaterklasse“ geführt. Eine Theaterklasse ist eine Klasse, die, zusätzlich zum regulären Deutschunterricht, zwei Stunden in der Woche die verschiedensten Formen des Spiels, des Zusammenspiels, des Rollenspiels, der Selbstdarstellung, der Improvisation, der Körpersprache, der Rezitation erkundet und erprobt.

Hier soll es eine Fülle von gemeinschaftlichen Projekten zwischen Integrations- und Partnerklasse geben. Im Spiel tritt das Gewicht der intellektuellen Fähigkeiten in den Hintergrund, Spontaneität, Ausdrucksfähigkeit und Partnerschaftlichkeit sind es, die zum gemeinsamen Ziel führen: eine Schule des sozialen Lernens, so hoffen wir.

Das Ziel

Vom Grundsatz zur Grundhaltung – die Perspektive des Handelns für andere und mit anderen tragen Integrationskinder, Partnerklassen und Tutoren ebenso in die Schulgemeinschaft hinein wie die Schüler, die sich als Assistenzlehrer, Streitschlichter, im Rahmen von „Schule ohne Rassismus“ oder bei „Schüler helfen leben“ engagieren.

Dennoch wäre die Behauptung, man könne so eine konflikt- und gewaltfreie Schule erreichen, in der niemand mehr ausgegrenzt, übervorteilt oder erniedrigt würde, schlicht vermessen.

Man kann sich einem solchen Ziel immer nur mühsam, mit kleinen Schritten und vielen Rückschlägen nähern, in dem Bewusstsein, dass man die Kluft zwischen Grundsatz und Grundhaltung immer wieder neu überbrücken muss – in der Hoffnung, dass sie immer kleiner wird.

Dennoch kann es sein, dass der Geist, den wir erstreben, in unerwarteten Augenblicken von allen Besitz ergreift: Als am Gymnasium Grafing eine Reihe übler Nazi-Schmierereien die Schule verunstaltete, fanden sich alle, Lehrer/-innen und Schüler/-innen (die Gastklasse inbegriffen) zu einer spontanen, friedlichen, von vielen Aktionen begleiteten Demonstration zusammen; die von einer anschließenden Bombendrohung ausgehende Krisensituation wurde mit großer Solidarität gemeistert.

In diesen Momenten waren wir fast am Ziel.



3.2 Wertbewusste Schulkultur fördern: Projekt-Seminar zur Studien- und Berufsorientierung in Verantwortung

Karl-Heinz Sitek

Ausgangspunkt: ein neuer Lehrplan

Mit der Einführung des aktuellen Lehrplans (bzw. der noch an die damaligen G9-Schüler gerichteten Vorstufe im Jahr 2005) rückte in Form der auf der Ebene 1 formulierten überfachlichen Kompetenzen der in Artikel 131 der Verfassung des Freistaates Bayern formulierte Erziehungsauftrag deutlicher in das Bewusstsein der Schulen und verlangte explizit nach Erfüllung. Damit stellte sich die Frage, wie die Förderung der Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz ihrer Schüler, die in allen Fächern in jeder Jahrgangsstufe mehr oder weniger ständig zu verfolgen sei, konkret umzusetzen wäre. Mit Appellen an die Schüler, sich sozialer zu verhalten, oder mit Aufrufen an die Lehrkräfte, dem persönlichkeitsbildenden Anteil ihres jeweiligen Fachs stärkeres Augenmerk zu schenken, war es nicht getan. Stattdessen waren schulorganisatorische Strukturen, das tägliche Miteinander und gegebenenfalls über den eigentlichen Unterricht hinausgehende Angebote in den Fokus zu nehmen. So waren Räume zu erschließen, in denen der zu erwartende Nutzen eines achtsameren Umgangs mit sich selbst, dem Anderen und den uns allen zur Verfügung stehenden Ressourcen unmittelbar erlebbar wurde.

Wie ein solcher Weg sich vollzog, sodass die eingeleiteten Initiativen sich schließlich zu Kennzeichen eines schon vorher latent vorhandenen Schulprofils festigten, das ab dem Jahr 2009 in ein ganz spezifisch angepasstes Angebot profilschärfender an sozialen Werten ausgerichteter Projekt-Seminare mündete, will dieser Artikel darstellen. Dabei ist die Thematik der gewählten Schule „Schüler übernehmen Verantwortung“ als eine von unzähligen Möglichkeiten zu sehen. Sie hat allerdings den Charme, dass das Motto der Profil- und damit der Schulentwicklung sowohl mit dem Inhalt der angebotenen Projekt-Seminare als auch dem eigentlichen Zweck von Projekt-Seminaren deckungsgleich ist. Insbesondere ist in die Betrachtung einzubeziehen, welcher Methoden es bedarf, damit die Ziele einer demokratischen Beteiligung aller und der Identifikation mit dem gemeinsamen Ziel auch tatsächlich erreicht werden.

Stärkung des
Erziehungsauftrags

Schüler
übernehmen
Verantwortung

Soziale Verantwortung als Ziel und Gegenstand der Schulentwicklung

Nach der erfolgten Evaluation stellte das hier beschriebene Gymnasium fest, dass eine seiner Stärken in der Einbeziehung von Schülern als Trainer und Lehrer im Bereich der Wahlkurse und Arbeitsgemeinschaften bestand. Auf dieser Grundlage aufbauend wurde ein Wahlunterricht Basiskurs Sozialkompetenz eingeführt, in dem Schüler nicht nur theoretisch und in Rollenspielen wichtige Inhalte der Fächer Psychologie und Pädagogik erlernen sollten, sondern diese praktisch im sozialen Einsatz im Bereich der Schule anwenden mussten. Im Einzelnen bestanden ihre Aufgaben in

- der Betreuung von Unterstufenschülern (Jahrgangsstufen 5 – 7) in der Mittagspause (Hausaufgaben, Selbstdisziplin, Problemlösen, Wiederholungsprogramm, Konzentrationsspiele etc.)
- der Vermittlung sozialer Unterstützung bei Streitigkeiten und Konfliktfällen
- „Bewährungshilfe“ bei Disziplinproblemen
- der Unterstützung der Klassenleiter bei der Pflege des Klassenklimas.

Nach einem wohl überlegten Auswahl- und Werbeverfahren nahmen erstmalig im Schuljahr 2005/2006 29 Schüler der 9. bis 13. Jahrgangsstufe ihre Arbeit auf. Das Konzept bewährte sich bereits in seinem ersten Jahr so gut, dass die Maßnahme im Jahr darauf mit 43 Teilnehmern fortgeführt wurde und als feste Größe aus dem Schulleben der Schule nicht mehr wegzudenken war. Dabei war zu beobachten, dass der Kerngedanke dieser Art von Kompetenztraining, die Verschränkung mit der Praxis, sofort zu greifen schien, wie an den außerordentlich gut besuchten, vierzehntägig stattfindenden 90-minütigen Wahlkurseinheiten zu erkennen war. Die Mittel- und Oberstufenschüler erlebten sich samt und sonders als die Erfahreneren, die sich ihrer Kompetenz bedienen konnten, um die Jüngeren zu bestimmten Einsichten und Verhaltensweisen zu bewegen. Bei der Umsetzung des Gelernten in der realen Anforderungssituation begannen sie, Wissen und Werthaltungen zu verinnerlichen, bis sie sich schließlich mit den Werten der Schule identifizierten. Nicht zuletzt dank der Vorbildfunktion, die diese Tutoren oder Mentoren für die jüngeren Schüler und auch untereinander hatten, wurde soziales Lernen in der Schule erlebbar und gewann sichtbar an Bedeutung, sodass die Unterstufenschüler bereits mit dem Konzept der gegenseitigen Unterstützung in die Schule hineinwuchsen. Das Vorbild der Älteren fand Nachahmer, Verantwortungsübernahme wurde zum Wert und es entstand nicht nur eine ‚Verantwortungselite‘. Die Schüler wurden zunehmend für die Bürgergesellschaft der Zukunft vorbereitet, aus der ehrenamtliches Engagement nicht wegzudenken

Werterhaltungen
verinnerlichen

ist. Auf diese Art und Weise wurden Wertevermittlung und Persönlichkeitsbildung planvoll und systematisch zum Lerngegenstand erhoben mit allen Implikationen, die das für das Schulleben hatte.

Im Einzelnen kristallisierten sich die in der nachfolgenden Grafik dargestellten Inhalte als tragend für die Konkretisierung des Prozesses und die Bedürfnislage der Schüler heraus:

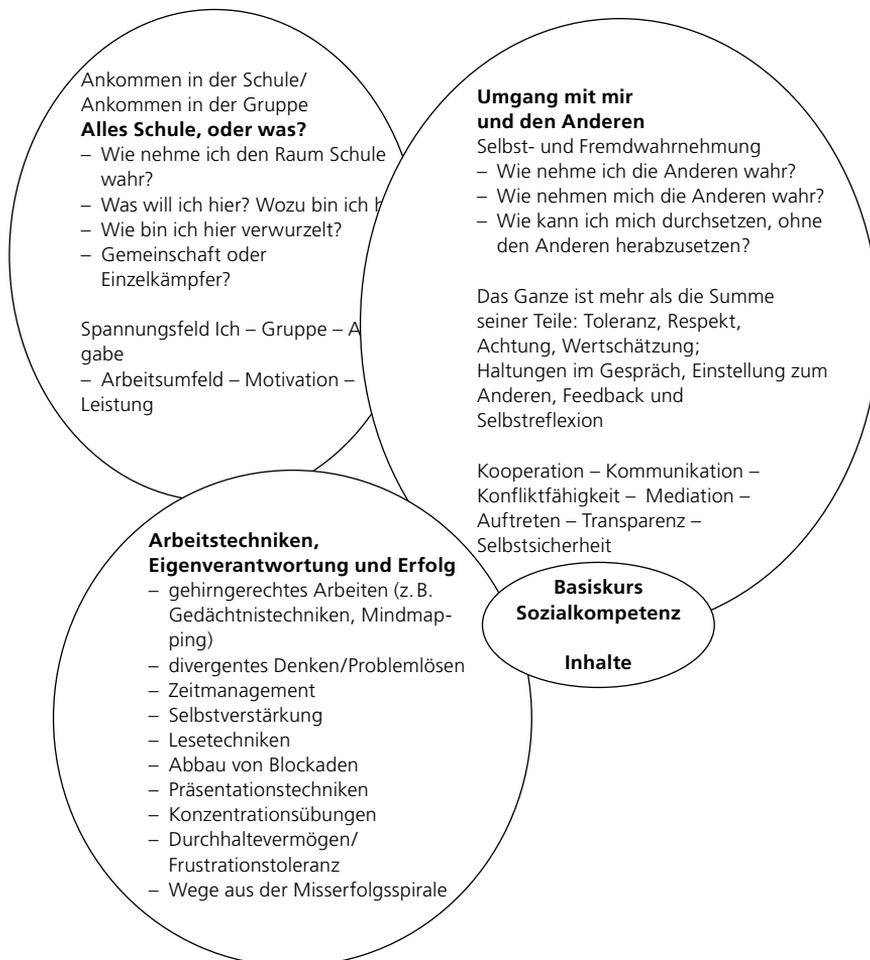


Abb. 1: Inhalte Wahlkurs soziales Lernen

Mit jedem Jahrgang, der eine solchermaßen qualifizierte Betreuung schätzen gelernt hatte, wuchs nicht nur die Anzahl der Schüler, die in den Wahlkurs strebten, sondern einzelne Schüler begannen, selbst Ideen für Neigungsgruppen zu entwickeln, die ihrer Ansicht nach im Schulleben noch fehlten, und diese auch in die Tat umzusetzen. So entstanden im weiteren Verlauf unter anderem

- ein Pausen-Präventionsteam, das es sich zur Aufgabe gemacht hatte, Rangeleien und Ausgrenzungsbestrebungen auf dem Pausenhof vorzubeugen bzw. den Kampf anzusagen,
- ein Miniorchester, das eine Gruppe engagierter Musiker aus der 10. Jahrgangsstufe für neu ins Gymnasium eingetretene Schüler ins Leben gerufen hatte, weil diese sich ihrer Erfahrung nach noch nicht in die „großen“ Ensembles trauten
- und eine Schulhausverschönerungsgruppe, die unter der Beratung einer Kunstlehrkraft vor allem von der Initiative älterer Schüler getragen wurde.

Durch die Existenz weiterer Interessensgruppen wurden neue Betreuer benötigt, die zumindest für die Beaufsichtigung zur Verfügung stehen mussten, denn für die Inhalte sorgten die Schüler schließlich selbst. Auch andere Lehrkräfte wollten diesen Entwicklungen nicht nachstehen und zeigten Interesse an schulinternen Lehrerfortbildungen aus dem im weitesten Sinne psychosozialen Bereich. Diese in der Folge eingeleiteten SchiLF-Veranstaltungen und die durch die Koordinierung der diversen Schüleraktivitäten notwendig gewordenen Synchronisierungsbemühungen bildeten einen wesentlichen Impuls für die Team- und Personalentwicklung an dieser Schule.

Das Konzept verändert sich: Kontinuität und Wandel

Getreu dem Leitsatz, wonach bisweilen die einzige Konstante der Wandel sei, veränderte sich das Konzept. Die G9-Schüler waren in der Oberstufe angekommen, während die G8-Schüler mehr Nachmittagsunterricht hatten und nicht mehr so flexibel waren wie ihre Vorgänger. Modifikationen, die die ersten Erfahrungen im achtjährigen Gymnasium mit sich brachten, wie beispielsweise die neu eingeführte Regelung, dass an Tagen mit Nachmittagsunterricht weniger Hausaufgaben gegeben werden sollten, beeinflussten die Bedingungen der Betreuungssituation. Gemeinsam mit bereits erfahrenen und neu hinzugekommenen Schülerbetreuern wurden neue Formen des sozialen Engagements erarbeitet. Statt der gewohnten Hausaufgabenbetreuung wurden nun temporäre Lerngemeinschaften angeboten, die zur Vorbereitung auf Prüfungen oder dem gemeinsamen Erarbeiten von Projektaufgaben dienten. Daneben gab es mehr freizeitbezogene Projekte wie das Drehen eines Kurzfilms. Die älteren Tutoren/Mentoren, die zum Teil schon seit drei Jahren dabei waren, wurden als Senortutoren installiert, die die Ausbildung und Supervision der neu hinzugekommenen Tutoren übernahmen, und die Zehntklässler des achtjährigen Gymnasiums waren neben der Lehrkraft sensibel dafür, wie die im darauf folgenden Jahr erstmals einsetzenden P-Seminare das Projekt „Verantwortungsübernahme durch Schüler“ neu angegangen werden könnte. So entstand die

folgende Ausschreibung für das erste P-Seminar in der Reihe *Soziale Verantwortung* an der Schule:

Lehrkraft: Herr ... und Frau ...

Leitfach:

1. Allgemeine Studien- und Berufsorientierung

2. Projektthema:

Titel: „Schüler übernehmen Verantwortung“ – Anleitung zum sozialen Lernen: EQ (Emotionale Intelligenz) und SQ (Soziale Intelligenz) als Schlüsselkompetenzen – Was soll und was kann Schule leisten?

Begründung und Zielsetzung des Projekts

Intelligenz allein ist nicht ausschlaggebend, wenn es um Erfolg in Beruf und Privatleben geht. Mindestens ebenso wichtig ist die sogenannte emotionale bzw. soziale Intelligenz: Wie gut findest du dich in der Welt zurecht, kannst du Situationen richtig einschätzen, fällt es dir leicht, Beziehungen zu anderen Menschen zu knüpfen? Bist du in der Lage, dich selbst zu motivieren, die Gefühle und Stimmungen anderer zu erfassen? Gelingt es dir, dich in andere Personen hineinzuversetzen?

Während die Schule sich in erster Linie darum bemüht, Jugendliche fachlich gut auszubilden, auf Abitur, Studium oder Beruf vorzubereiten, kämpfen viele Jugendliche eher mit emotionalen und sozialen Problemen. Hier bietet die Regelschule traditionell noch wenig Unterstützung. Gerade Kinder und Jugendliche, die zu Hause wenig Halt bzw. keine Unterstützung bekommen, sind auf andere Gemeinschaften angewiesen. Aber auch soziale Vereinsamung durch zunehmende Bildschirmbetätigung verhindert die Ausbildung von emotionalen und sozialen Kompetenzen, die grundlegend für die Lebensbewältigung sind.

Die Teilnehmer des Seminars sollen verschiedene kleinere oder größere Projekte an der Schule durchführen, die die Möglichkeiten zum sozialen Lernen bieten. Dabei kann an vorhandenen Strukturen der Schule (z. B. Tutoren) angeknüpft werden oder es können weitere Ideen zur Implementierung sozialer und emotionaler Lernanlässe erprobt werden. Ausgangspunkt ist in allen Fällen die Vorstellung, dass soziales Verhalten gelernt werden kann und geübt werden muss.

Angestrebte Sozial- und Selbstkompetenz:

- Umgang mit Emotionen, eigenen und denen anderer; Empathie-Fähigkeit
- Kommunikations- und Kooperationskompetenz
- Fähigkeit zur Selbstreflexion
- Fähigkeit zum Umgang mit Konflikten in der Arbeitsgruppe
- Selbstständigkeit und Selbstsicherheit
- Angestrebte Sach- und Methodenkompetenz:
- Erkennen und Analysieren von Ansatzpunkten für soziales Lernen
- Entwickeln von geeigneten Strategien zur Förderung sozialen Lernens an der Schule
- Wissen um die Bedeutung des sozialen Lernens für die Persönlichkeitsentwicklung und die Kontingenzbewältigung

Halb-jahre	Monate	Tätigkeit der Schülerinnen/Schüler und der Lehrkraft	geplante Formen der Leistungserhebung und Beobachtungen für das Zertifikat
11/1	Sept.–Feb.	<p>Studien- und Berufsorientierung: Auf die Darstellung der Standardbausteine wird hier verzichtet, sie werden als bekannt vorausgesetzt.</p> <p style="text-align: center;">*****</p> <p>Einführung in die Thematik des Projekts:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie funktioniert Projektarbeit? • Was heißt „soziales Lernen“? – Welche Bedeutung für die Persönlichkeitsentwicklung hat dies? • Soziale und emotionale Probleme, die Schüler/Jugendliche bewältigen müssen. • Wissenschaftliche Ansätze / Projekte zum sozialen Lernen kennenlernen. • Pädagogischer Auftrag der Schule? • Welche Möglichkeiten hat die Schule, soziales Lernen verstärkt und gezielt zu initiieren? • Mögliche Kooperationspartner gewinnen: <ul style="list-style-type: none"> → Organisation des “No blame approach” → Schulberatungsstelle/Schulpsychologen/ Schulsozialarbeiter → Kontaktbeamter der Polizei → Universität: Schulpädagogik, ... → weitere mögliche Ansprechpartner: <p>www.bke.de; www.dksb.de; Kinderschutzbund (speziell dessen Gewaltpräventionsprogramm); www.familienhandbuch.de; www.elternimnetz.de</p>	<p>Referate bzw. Präsentationen versch. Berufsfelder</p> <ul style="list-style-type: none"> • jeweils zwei mdl. Noten (Referate, Rückmeldegespräche...)
11/2	März – Juli	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt(e) planen – Bewertungskriterien festlegen • ggf. Medien (BR, Radio ...) aufmerksam machen • Vorbereitung der Projekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Darstellung eines detaillierten Projektplans • Individuelles Projektbuch
12/1	Sept.–Feb.	<p>Durchführung und Auswertung der Projekte</p> <p>z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tutorensystem für alle • Ausbildung zu Mediatoren für Schüler • Teamtrainingskonzept in der 8. Jgst. • Soziales Lernen als „Schulfach“ • Teamtraining in Sportwoche 	
<p>Berufsfelder, die näher untersucht werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sozialwissenschaftliche Berufe • Personaltraining/Managementtraining • Pädagogik 			

Externe Partner, die möglicherweise beteiligt sind:

- Organisation des "No blame approach"
- Kinderschutzbund: Gewaltpräventionsprojekt „Komm, wir finden eine Lösung“
- Schulberatungsstelle/Schulpsychologen/Schulsozialarbeit
- Kontaktbeamter der Polizei
- Universität: Schulpädagogik
- weitere mögliche Ansprechpartner: www.bke.de; www.dksb.de; Kinderschutzbund (speziell dessen Gewaltpräventionsprogramm „Komm, wir finden eine Lösung“);
- www.familienhandbuch.de; www.elternimnetz.de

Weitere Bemerkungen zum geplanten Verlauf des Seminars:

- Da offen ist, in welche Richtung die Schüler ihre Projekte gestalten werden, kann keine Vorwegnahme des Ergebnisses zum jetzigen Zeitpunkt erfolgen.
- Die Projekte werden mit Sicherheit einige Zeit Vorlauf und Planung benötigen, sodass tendenziell eher keine lang laufenden Projekte angestrebt werden können.

Abb. 2: Ausschreibung Projekt-Seminar Soziale Verantwortung

Dass zwei Lehrkräfte als Verantwortliche angegeben sind, die im Idealfall verschiedenen Geschlechts sind, ist kein Zufall, sondern in einem Feld, in dem es in so hohem Maße auf verlässliche Vorbilder und den Aufbau von prosozialen Einstellungen ankommt, fast schon ein Muss. So können die Leiter den Teilnehmern vorleben, was es heißt, sich immer wieder abzustimmen zu müssen. Die Schüler erleben unterschiedliche Sichtweisen und Perspektiven bei ihren Betreuern, was wiederum einem essentiellen Lernziel entspricht, und so können sie erfahren, dass das Ganze eben doch mehr ist als die Summe seiner Teile.

Auswahlverfahren

Zunächst wurde darauf verzichtet, das Fehlen eines der Bewerbungsvorangegangenen Engagements für die Schulgemeinschaft zum Ausschlusskriterium zu machen. Es könnte als solches dienen, wenn man die Teilnehmerzahl reduzieren muss. In der Praxis hat sich der Andrang jedoch als bewältigbar erwiesen, und im Falle sehr hoher Anmeldezahlen konnte dank der doppelten Besetzung ein sehr großes Seminar (bzw. zwei) gebildet werden, das je nach Anlass gemeinsame oder getrennte Sitzungen durchführt.

Außerdem war im ersten Durchgang noch nicht abzusehen gewesen, ob eine Mischung von im sozialen Engagement geübten Schülern einerseits und weniger erfahrenen auf der anderen Seite zu Spannungen und Irritationen führen würde, doch auch solche Befürchtungen haben sich in der Praxis als gegenstandslos erwiesen. Seither wurde an der Schule in jedem Jahr ein entsprechendes P-Seminar durchgeführt, im aktuellen Durchgang konnten aufgrund der hohen Anmeldezahlen zwei gebildet werden.

Einblicke in die praktische Arbeit

Da im Zentrum derartiger P-Seminare immer die Frage des sozialen Lernens steht, wird von Anfang an darauf Wert gelegt, dass dieses auch praktisch stattfindet. Selbst Lehrkräfte, die es für notwendig halten, in einer ersten Phase zunächst die Berufs- und Studienorientierung abzuarbeiten, sind gut beraten, wenn sie die Arbeit vom ersten Tag an in Kleingruppen organisieren. Hier ist bewusst von Kleingruppen die Rede, weil Teams von einem gemeinsamen Ziel zusammengehalten werden, das es erst noch zu finden gilt.

Nach den Phasen der Entwicklung von Gruppen nach Tuckman (1964), ‚Forming‘, ‚Storming‘, ‚Norming‘ und ‚Performing‘³⁶, geht es zunächst um Orientierung, gegenseitiges Kennenlernen und die Überwindung von Unsicherheit. In einer solchen Situation ist nicht zu erwarten, dass Menschen sich allzu bereitwillig offenbaren, weswegen nach den Motiven der Schüler, sich in dieses P-Seminar zu begeben, gefragt wird. Man versammelt also alle Teilnehmer im Kreis, zeigt ihnen ein Bild einer Schulklasse am ersten Tag des ersten Schuljahres, auf dem alle mit ihren Schultüten versammelt sind, und lässt die Oberstufenschüler auf Zuruf Vermutungen über deren Befindlichkeiten anstellen. Anschließend werden sie mit einem Bild des letzten Schultags konfrontiert, alle Erstklässler stehen nun auf einer Bühne und feiern sichtlich gelöst und entspannt die nahenden Ferien. Hier nun begeben sich die Elftklässler bereits in eine erste Phase der Kontaktaufnahme in Kleingruppen, in denen sie erarbeiten sollen, was in der Zwischenzeit geschehen ist, damit diese 6- bis 7-Jährigen nun so anders auf den Betrachter wirken können. Anschließend soll jeder Teilnehmer einen für ihn wesentlichen Grundbegriff dieses Prozesses auf eine Karte schreiben, damit die Kleingruppe die Karten schließlich in einer ihr sinnvoll erscheinenden Weise ordnen kann. Abbildung 3 zeigt ein Beispiel aus der Phase vor der Clusterung:

Sicherheit durch
Strukturen

³⁶ Vgl. <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Anfangsprobleme.shtml> am 5.6.2012

**Anknüpfung
an Emotionen**

**Umgang mit
Emotionen als Basis
für wertebewusstes
Handeln**

reiben, der seinen Weg erfolgreich durch das erste Jahr gemacht hat. Sinn und Zweck neben der Gruppenbildung ist in jener ersten Phase vor allem das Herausarbeiten einer Vision, die genügend Strahlkraft hat, den Schülern die mühsame Zielfindung und später die Hürden zur Zielerreichung möglich zu machen bzw. zu erleichtern. Dazu ist unabdingbar, dass die Schüler in ihrer eigenen Emotionalität berührt sind. Je stärker der Bezug zu den eigenen Gefühlen, umso mächtiger ist die handlungsleitende Kraft der Vorstellung. Je besser einem die eigene Betroffenheit bewusst wird, umso weniger wird man von den eigenen vorbewussten Emotionen regiert. Es hat sich dabei als hilfreich herausgestellt, die einzelnen Stationen immer wieder im Bild festzuhalten und die Schüler später damit zu konfrontieren. In der Regel werden sie eine Klärung und Wendung zum Besseren hin konstatieren, was per se motivierend wirkt.

Im Einzelnen wurden bzw. werden in den bisherigen und aktuell laufenden P-Seminaren u. a. die folgenden Projekte entwickelt und durchgeführt:

- Mentorenprogramm für Schüler der 5. Jahrgangsstufe (Förderung und Hilfsangebote)
- Übertrittsvorbereitung in der Grundschule
- Begegnungsfest für Schüler unterschiedlicher Schularten im örtlichen Jugendzentrum
- Sport- und Spielefest für die Jahrgangsstufen 5 bis 9
- Anreicherungsprogramm für begabte und neugierige Unterstufenschüler (Experimente, Kunst, Literatur)
- Organisation einer erlebnispädagogisch ausgerichteten Klassenfahrt für Schüler der 8. Jahrgangsstufe
- Hausaufgabenbetreuung und Unterstützung für Haupt- bzw. Mittelschüler
- Angebote in Seniorenheimen (Vorlesen, Musizieren)
- Perspektivwechsel: Filmprojekt über das Leben mit schweren Behinderungen in Kooperation mit dem Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus und dem Bayerischen Fernsehen

Je nach zeitlichen Gegebenheiten und dem Zeitplan der externen Partner erfolgten nicht immer erst eine theoretische BuS-Phase und Vorübungen zum Einstieg in Projekte. Die Projekte ergaben sich aus den Interessen der Schüler und aus gelegentlichen Anfragen von außen, auf die die Schüler eingingen. Die Gruppen, die sich in den ersten Sitzungen gefunden hatten, blieben in der Regel zusammen. Unstimmigkeiten und Unausgewogenheiten in der Arbeitslast wurden, moderiert durch die Lehrkräfte, gruppendynamisch geklärt. Nur wenn es zu gänzlich unüberwindlichen Barrieren zwischen einzelnen Schülern kam, konnte in eine andere Projektgruppe gewechselt wer-

den, worüber das abgebende und das aufnehmende Team entschieden. Die Schwerpunktverlagerung von schulinternen hin zu jenseits der Schule liegenden Projekten hängt primär mit den Angeboten zusammen, zu denen die einzelnen Lehrkräfte Zugang hatten, und mit den unterschiedlichen Akzenten, die diese dadurch mehr oder weniger unbewusst setzten.

Die einzelnen Sitzungen sind im Wesentlichen den folgenden Feldern gewidmet, wobei es in der Praxis immer wieder zu Überschneidungen kommt:

- Handwerkszeug für Kommunikation und Kooperation → Reflexion, allein und gemeinsam mit anderen; Standpunkte klären; Positionen und Rollen aushandeln
- Information → Expertenvorträge
- Projektplanung und Projektmanagement → Planungssitzungen
- Impulssetzung, Zielüberprüfung → Referate, Berichte und Evaluation

Die folgende Abbildung zeigt als Beispiel für eine Reflexionsübung, wie man vorgehen kann, wenn das Thema schon seit einiger Zeit gefunden ist und das Team eine Zwischenbilanz ziehen will, beispielsweise um herauszufinden, warum es gerade nicht weiterkommt. Ferner hat sich die Methode des Project Review sehr gut bewährt, wenn die Motivation wieder gestärkt werden soll. Und selbst wenn es gerade keine Probleme gibt, sollte der Lehrer sie ab und zu ins Spiel bringen, weil den funktionierenden Teams dann bewusst wird, warum sie funktionieren und welche Erfolgsfaktoren bei ihnen eine Rolle spielen, woraus sich wiederum Strategien für weniger gute Tage ableiten lassen:

Reflexionsübungen
zur Förderung der
Prozessqualität

Project-Review

Project-Reviews dienen dazu, nach Beendigung einer Phase, etwa eines Projekts oder eines Auftrags, diese Revue passieren zu lassen, um gemeinsam möglichst viel daraus zu lernen – für zukünftige Phasen. Gleichzeitig stellen sie bewusste Abschlüsse – das Feiern von Erfolgen aus inhaltlicher Sicht – dar. Project-Reviews finden idealerweise am runden Tisch statt. Es kann in der Mitte des Tisches ein Blatt Papier liegen, auf dem alles Gesagte von den jeweiligen Sprechern aufgeschrieben wird, oder es gibt eine Pinnwand, die von allen mit Metaplan-Kärtchen (je nach Einfall und Idee) bestückt wird.

Eine Abfolge von Fragestellungen dazu könnte sein:

1. *Wie würden unsere Kunden/unsere P-Seminarleiterinnen das Projekt beschreiben? Was könnte ihnen gefallen haben? Was weniger oder gar nicht?*
2. *Was haben wir wirklich gut gemacht?*

3. *Was könnten wir als Best Practice verallgemeinern und auch anderen Abteilungen oder Teams zur Verfügung stellen?*
4. *Was haben wir so richtig verbockt: Handlungen, die aus unserer heutigen Sicht Fehler sind? Wie sind aus diesen Handlungen Fehler geworden; was hat sich zwischen Handlung und Erkenntnis abgespielt, sodass wir heute sagen: „Das war ein Fehler.“?*
5. *Was waren Beiträge von jedem Einzelnen von uns, die wir in Zukunft intensivieren/standardisieren sollten? ... vermeiden sollten?*
6. *Welche Vereinbarungen treffen wir für zukünftige Projekte?*

Die Ergebnisse können, nachdem sie geordnet wurden, während des ganzen nächsten Projekts hängen bleiben, um das Commitment zu sichern und die Erinnerung aufrecht zu erhalten. Project-Reviews müssen nicht immer vom Leiter initiiert werden, sie können auch von den Mitgliedern einer Projektgruppe oder sogar Schnittstellen übergreifend durchgeführt werden. Wichtig dabei ist, dass die Beteiligten aus den Ergebnissen lernen, also diese als Anstoß für Verhaltensänderungen für sich verwerten können.

Abb. 4: Handout Project-Review

Damit klingt auch bereits an, wie wichtig gemeinsam erlebte Rituale für den Fortgang der Kooperation und für die eigene Entwicklung sind, freilich nur dann, wenn sie lebendigen Momenten entspringen und nicht als Pflichtübungen abgehakt werden. Konkret ist gemeint, dass sich das Gesamtseminar bei Erreichen wichtiger Etappen- oder gar Endziele unbedingt die Zeit nehmen sollte, die Erfolge gemeinsam zu „feiern“. Dazu bedarf es nicht gleich eines mehrgängigen Menüs oder eines Feuerwerks. Die Fragen: „Wie gibst du eigentlich deiner Freude Ausdruck?“, „Woran merkst du, dass du zufrieden mit dir bist und wie fühlst du dich dann?“, bringen, so simpel sie klingen, ganz erstaunliche, manchmal stille, manchmal auch äußerst kreative und so interessante Gemeinschaftslösungen hervor, dass eine von ihnen hier genannt sein soll. So hatte ein Team sich in seiner Freude über die gemeinschaftlich erbrachte Leistung und angesichts der Veränderungen, die die Mitglieder bei sich selbst wahrgenommen hatten, spontan entschlossen, ein Wortbild zum Thema Persönlichkeit zu kreieren. Dieses Team fand sich plötzlich auf dem Boden in der Mitte des Raums sitzend wieder, malte Großbuchstaben auf Kärtchen und assoziierte in Erinnerungen schwelgend, während es die anderen Teams von den Rändern her anfeuerten und ihrerseits Begriffe beisteuerten:

Positives wahrnehmen
Eigenverantwortung übernehmen
Ruhe finden
Soziales Verhalten erlernen
Offenheit entwickeln
Eigenständigkeit anstreben
Nein sagen können
Leben lieben
Individuelles erleben
Charakter entfalten
Hilfsbereitschaft zeigen
Konfliktfähigkeit trainieren
Energie entfachen
Identität entdecken
T

Schöner hätte nicht ausgedrückt werden können, dass sich im Rahmen des P-Seminars Persönlichkeitsentwicklung vollzogen hat.

Projekt Perspektivwechsel: Praxisbericht aus dem aktuellen P-Seminar Soziale Verantwortung

Wie bereits erwähnt, haben sich der Fokus und die Interessen der teilnehmenden Schüler im Laufe der bisher drei Durchgänge zunehmend auch auf externe Projekte verlagert. Aber auch das Engagement in den externen Einsätzen lebt davon, dass die Schüler z. T. schon seit mehreren Jahren schulintern Erfahrung mit sozialem Engagement gesammelt haben. Das Projekt Perspektivwechsel ist eine vom *Förderverein Gemeinsam Mensch e. V.* initiierte Aktionsidee für Schulformen aller Art, die Schüler für Menschen mit Behinderung sensibilisieren möchte. Innerhalb eines Schulvormittags ermöglichen Menschen mit infantiler Cerebralparese als Experten in eigener Sache einer Schulklasse über verschiedene Stationen erlebbare Einblicke in unterschiedliche Formen von Behinderungen. Die Schüler erfahren u. a., was es heißt, sich blind oder im Rollstuhl bewegen zu müssen, und wie für nicht Behinderte selbstverständliche Kleinigkeiten für behinderte Menschen oft unlösbare Probleme darstellen. Sie bekommen durch den Wechsel der Perspektive die Möglichkeit, verstehen zu lernen, wie man Menschen mit Behinderung respektvoll begegnet, ohne sie in ihren Möglichkeiten zu unterschätzen. Sie lernen wertzuschätzen, welche Fähigkeiten eine eingeschränkte Lebensweise hervorbringen kann.

Das hier beschriebene Gymnasium ist seit zwei Jahren Partnerschule des Projekts. Im Rahmen des letztjährigen Projekt-Seminars *Soziale Verantwortung* plante ein Schülerteam zusammen mit der Projekt-

gruppe Perspektivwechsel eine auf die 7. Jahrgangsstufe der Schule abgestimmte Veranstaltung, führte sie durch und wertete sie aus. Im Rahmen der Zusammenarbeit entwickelte sich dabei ein herzlicher Kontakt zwischen allen am Projekt Beteiligten und so entstand der Wunsch, die Zusammenarbeit fortzusetzen.

Ein Projekt für eine weitere Zusammenarbeit war schnell gefunden: einen Film über den Alltag eines Menschen mit Behinderung zu drehen.

Was bereits existierte, war ein Lernleitfaden, der mit Unterstützung des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus vom Förderverein Gemeinsam Mensch e. V. zur Vor- und Nachbereitung für die Schüler entwickelt worden war, und an Hand dessen das Erlebte vertieft werden kann.³⁸ Eine Plattform des Leitfadens stellt Videomaterial zur Verfügung, das Einblick in die Arbeit der Projektgruppe und den Alltag von Menschen mit Behinderung bietet. Diesem Bereich war der geplante Film zuzuordnen. Er stellt den Alltag der Vorsitzenden des Vereins, Anita Donaubaue, in den Mittelpunkt. Die den Film realisierenden Schüler wurden dabei vom Bayerischen Rundfunk unterstützt. Dahinter steht die Idee, dass Schüler als Zielgruppe andere Fragen stellen und die Aufmerksamkeit auf andere Bereiche legen als Erwachsene. Auf diese Weise sollte sichergestellt werden, dass das Thema altersgerecht visualisiert und aufbereitet wird. Da das beschriebene Gymnasium über Erfahrungen und technische Mittel im Bereich der Videoproduktion verfügt, traute es sich die Aufgabe zu.

Der das P-Seminar betreuende Lehrer stellte seinem Seminar die Projektidee in einer Plenumsveranstaltung vor. Die Idee, einen Film zu drehen, begeisterte die Schüler spontan. Gleichzeitig kamen aber auch entscheidende Fragen auf, wie z. B.

- ob sie über genug Ressourcen und Kenntnisse verfügten, um das Projekt zu bewältigen,
- wie sich die intensive Zusammenarbeit mit den Menschen, die anders sind als sie, gestalten lassen würde,
- wie sie mit Berührungängsten umgehen würden,
- und was ganz konkret auf sie zukäme,

um nur einige zu nennen.

Dem Team wurde schnell klar, dass es Neuland betritt, aber es sah auch eine große Chance darin, in diesem Neuland neue Erfahrungen zu machen. Die Schüler verfügten über keine Vorerfahrungen im Umgang mit behinderten Menschen. So waren die ersten gemeinsamen

³⁸ <http://www.lernleitfaden.de/>

Planungssitzungen mit dem Expertenteam am Drehort im Münchner Förderzentrum geprägt von Unsicherheit und vorsichtigem Fragen. Der Drehtag wurde zu einem Höhepunkt für das P-Seminar-Team. Die durch den Dreh bedingte Nähe und Intimität in der Begegnung der beteiligten Menschen wird keiner der Beteiligten so schnell vergessen, denn der Dreh fand in der Wohngruppe und im Privatbereich von Frau Donaubauer statt. Die Schüler tauchten ein in eine Welt, in der, was sie als Kleinigkeiten empfanden, ungewohnte Bedeutung erlangte, und entdeckten den Wert der Langsamkeit. Frau Donaubauer verstand es mit ihrer herzlichen, offenen und bestimmten Art immer wieder, den Jungfilmern die Scheu vor dem Ungewohnten zu nehmen und ihnen mehr und mehr Mut für einen offenen Umgang miteinander zu machen. Der Filmschnitt und die Nachvertonung durch Frau Donaubauer vertieften die Beziehung und Erfahrungen miteinander noch weiter. Die Schüler, und mit ihnen auch ihr P-Seminar-Leiter, lernten eine neue Welt kennen und schätzen, die zuerst so ungewohnt schien und auf einmal durch die neu entdeckten Blickwinkel und die neu gewonnene Aufmerksamkeit für den Wert von Kleinigkeiten normal wurde. Das abschließende Fazit eines am Dreh beteiligten Schülers drückt deutlich aus, wie sich der Bogen von Vorbildern über erste Schritte sozialen Engagements in der Schule zu echter Anteilnahme und Verständnis für das Leben behinderter Menschen spannen kann. Dabei handelt es sich um einen Schüler, der, nachdem er von der 5. bis zur 7. Klasse bereits das Engagement seiner neu aufgestellten Tutoren erlebt hatte, in der 9. Klasse selbst Tutor wurde.

Erfahrungsbericht eines beteiligten Schülers

„Wie kam ich dazu, das P-Seminar *Soziale Verantwortung* zu wählen?

Nun, die Beantwortung dieser Frage fällt leicht: Seit der neunten Klasse bin ich Tutor, was bedeutet, dass ich Verantwortung für jüngere Schüler übernehmen musste. Somit lag die Wahl des Seminars schon wegen meiner – sozusagen – Vorgeschichte nahe.

Der zweite Grund ist der, dass mir von allen angebotenen P-Seminare eben die Soziale Verantwortung als das erschien, bei dem das durchgeführte Projekt am sinnvollsten sein würde, da es eben nicht nur schulinternes, sondern auch soziales und damit weiter gefächertes Wirken versprach. Ich entschied mich für das Thema, den Alltag eines spastisch gelähmten Menschen in einem Film darzustellen. Das Ganze ergab sich aus der Aktion *Perspektivwechsel*. Hätte es diese Aktion nicht gegeben, hätte ich mich wahrscheinlich nicht für einen Film gemeldet.

Die erste Reaktion auf den Alltag eines spastisch gelähmten Menschen wäre ohne die Aktion *Perspektivwechsel* wohl eher ablehnend ausgefallen, unter anderem deshalb, weil ich prinzipiell keinerlei Vorerfahrungen mitbringen konnte. Weder in meiner Verwandtschaft noch in meiner unmittelbaren Umgebung hatte ich näheren Kontakt mit behinderten Menschen. An unserer Schule ist es – außer eben durch den *Perspektivwechsel* – auch nicht möglich, Erfahrungen zu sammeln, denn sie ist nun einmal nicht geeignet dafür, Behinderte zu unterrichten. Mein erster Gedanke war also – bezogen auf den anstehenden Besuch von Anita und den anderen, die ich ja noch nicht kannte, – wohl etwas in der Art: „Naja, was sollen die mir schon groß zeigen, wahrscheinlich nur, was sie alles nicht können und wobei sie Hilfe brauchen.“

Letzten Endes war dann aber das Gegenteil der Fall: Anita und ihre Truppe zeigte uns, was sie alles können und wie sie es tun und welche Schwierigkeiten sich für sie daraus ergeben. Auch hatte ich wohl eher ernste und, nun ja, verbitterte Personen erwartet, was doch so gar nicht der Fall gewesen war, denn eine fröhlichere Person als Anita oder Deniz, wenn er Basketball spielte, war mir bislang nur sehr selten untergekommen.

Hier ereignete sich also schon der erste, wenn man es so will, ‚*Perspektivwechsel*‘. Mein Blick auf das Thema Behinderung und die damit verbundenen Einschränkungen hat sich sogar drastisch geändert. Anfangs wohl nur dahingehend, dass ich merkte, wie viel die Behinderten selbst erledigen konnten, wie sie mit ihrer Benachteiligung umgehen und sie tatsächlich akzeptieren können. Das rief bei mir in erster Linie unglaublichen Respekt hervor. Verstärkt wurde dieser Respekt dann aber maßgeblich durch den Dreh vor Ort. Da war zum einen die Zusammenarbeit mit Anita, die gemeinsamen Überlegungen und Planungen, welche Intention der Film denn haben sollte. Anita wusste ganz genau, was sie wollte, und brachte wirklich gute Ideen mit, ohne die der Film wohl nicht so – das Lob sei mir erlaubt – authentisch geworden wäre. Wir konnten also unglaublich von Anita profitieren. Zum anderen war da die besondere Art und Weise, wie wir aufgenommen und akzeptiert wurden und mit den Behinderten zusammenarbeiten konnten.

Ich persönlich habe den Dreh als sehr angenehm, ja bereichernd wahrgenommen. Ich hatte den Eindruck, dass insbesondere die Mitglieder der Aktion *Gemeinsam Mensch e. V.* uns für das, was wir tun, auch brauchen, dass das, was wir machten, auch einen Zweck hatte und wir etwas tun konnten, das für viele Menschen nützlich sein würde.

Schließlich war der Dreh aber auch sehr persönlich, man denke etwa an die Szene des Aufstehens oder nur das Frühstück, beides eher Aktionen, bei denen ich mich nicht unbedingt filmen lassen würde. Die Bereitschaft aller an den Dreharbeiten Beteiligten im Förderzentrum, uns und mit uns – hoffentlich – noch eine Menge anderer an solchen Teilen des Lebens teilhaben zu lassen, war für mich zum einen wirklich anerkennenswert, zum anderen förderte es in meinen Augen auch die Authentizität der ganzen Sache. Die Freundlichkeit, mit der wir dort aufgenommen wurden, fand ich bemerkenswert. Man solle nur einmal bedenken, wie man einen Behinderten unter ‚normalen‘ Menschen aufnehmen würde, das wäre wohl um einiges reservierter.

Mein Blick hat sich also, wie oben bereits erwähnt, wirklich nachhaltig geändert, auch dahingehend, dass eventuelle Berührungängste aufgelöst wurden, die ich – meiner fehlenden Erfahrungen mit behinderten Menschen geschuldet – wohl vorher gehabt habe. Das Projekt war also tatsächlich ein Perspektivwechsel und ein sinnvoller noch dazu.“

www.projekt-perspektivwechsel.de

3.3 Potenziale miteinander entfalten: Werteorientierung in einer gebundenen Ganztagsklasse – Ein Werkstattbericht

Das Ganztagssteam des Willibald-Gluck-Gymnasiums aus Neumarkt in der Oberpfalz

Die Pizza ist aufgegessen. Der Kellner hat die Teller bereits abgeräumt. Gleich wird er drei Tassen Espresso servieren. Seine Stammgäste kennt er nämlich. Einer hat schon seinen Laptop aufgeklappt. Eine ganze Weile wird nun angeregt diskutiert werden. Die drei Gäste sind Lehrer. Fast immer geht es um Schule und Schüler: Wie nutzt Luca nun seine Arbeitszeit? Oder: Wie löst Emma Konflikte mit Gleichaltrigen. Während der Kellner mit einer eleganten Bewegung den Espresso abstellt, wird gerade darüber beraten, wie Noah die Übergänge von einer Situation zu anderen meistert. Interessant, wie gut die drei Lehrer ihre Schüler kennen, denkt sich der Kellner und gerne würde er wissen, was genau die Lehrer da eigentlich immer wieder zu besprechen haben.

Was die Lehrer in der Pizzeria verhandeln und wie sie das tun, führt aber auch direkt zum Thema Ganztagsklasse am Willibald-Gluck-Gymnasium (WGG) in Neumarkt. Besprochen wird nämlich das Arbeits- und Sozialverhalten der Schüler der Ganztagsklasse. Die Ergebnisse werden auf einem sogenannten Rückmeldebogen festgehalten, den die Schüler und Eltern dann bekommen. Diese Art von Information gibt es so nur in der Ganztagsklasse. Auch diese Art der Zusammenarbeit ist eine Besonderheit. Alle Lehrer und die Mittagsbetreuung verstehen sich nämlich als Team. Und das ist genau so gewollt.

Gemeinsam zu lehren gehört nämlich genauso zu unserer Vorstellung von Ganztagsunterricht wie die Idee, dass die Schüler eigenverantwortlich und gemeinsam lernen. Das Miteinander stärkt und auf dieser Basis wollen wir in der Ganztagsklasse die Potenziale jedes Einzelnen entfalten – der Schüler wie der Lehrer. Miteinander Potenziale zu entfalten, ist also unsere Leitidee für die Ganztagsklasse. Ganz im Zeichen dieser Idee möchten wir die Besonderheiten dieses Pionierprojekts nun auch genauer vorstellen.



Dazu haben wir uns folgende Darstellungsweise ausgedacht: Die linke Spalte gibt Auskunft darüber, was in der Ganztagsklasse passiert und wie dies aus Schülersicht erlebt wird. Aus der rechten Spalte kann man etwas über unser Konzept erfahren. Danach kommen die Lehrkräfte der Kernfächer, der Klassenelternsprecher, die Mittagsbetreuung und die Ganztagskordinatorin zu Wort. Der Direktor gibt abschließend Auskunft über das Entstehen und die weitere Zukunft des Projekts.

Erfahrungsberichte von Schülern	Konzeptioneller Hintergrund
<p>Marco: Es ist jetzt ca. 7:30 Uhr. Der Großteil der Klasse hat sich im Korridor vor unserem Klassenzimmer versammelt. Wir erzählen uns gegenseitig von unserem Vortag, bis der Lehrer um Viertel vor acht kommt und die Tür aufschließt. Nun beginnt der Unterricht. Nach ein bis zwei Stunden haben wir meistens eine Wochenplanstunde. Was der Wochenplan ist? Das ist eine Zusammenstellung von Aufgaben, die wir in einer Woche – allein oder mit dem Tandempartner – erledigen müssen. Schriftliche Hausaufgaben haben wir deshalb keine.</p> <p>Alessandro: Am Wochenplan finde ich gut, dass man sich die Aufgaben selbst einteilen kann.</p> <p>Tobias: Tandemaufgaben sind Aufgaben, die man mit einem anderen Schüler als Partner im Wochenplan erledigt. Die Tandempartner arbeiten miteinander, das hilft sehr. Was mir nicht so gefällt, ist, dass die Tandempartner zusammengewürfelt sind.</p> <p>Verena: Wir haben drei Zimmer, in denen wir uns ausbreiten können. Zimmer Nr. 1 ist das Klassenzimmer, in dem stehen unsere Gruppentische. Durch ein Loch in der Wand kommen wir in Zimmer Nr. 2. Das ist unser Zimmer für alles: Dort basteln, lernen, arbeiten und spielen wir. Der dritte Raum ist der Ruheraum: Dort können wir in der Mittagspause schlafen, lesen und uns ausruhen.</p>	<p>Viertel vor acht: Jeder Tag in der Ganztagsklasse beginnt mit einer Phase der Einstimmung, in der den Kindern Zeit gegeben wird, in Ruhe anzukommen, gegebenenfalls das Gespräch mit den Lehrkräften zu suchen oder sich einfach für den bevorstehenden Schultag zu sammeln.</p> <p>Wochenplan: Hierbei handelt sich um eine Form des offenen Unterrichts mit dem Ziel, Eigenverantwortung und Selbstorganisation zu stärken.</p> <p>Tandempartner: Jedem Kind ist aufgrund bestimmter Kriterien wie Leistungsfähigkeit, Sozialverhalten und Teamfähigkeit ein Partner zugeteilt, um das Miteinander zu fördern und Verantwortung füreinander zu übernehmen.</p> <p>Mittagspause, Mittagsbetreuung und Studierzeit dienen auch der Rhythmisierung des Tages.</p> <p>Die Zeit-für-uns-Stunde ist organisatorischer Ausdruck dessen, dass wir uns bewusst füreinander Zeit nehmen.</p> <p>Individualisierung: Durch verschiedene Möglichkeiten wie z. B. Wochenplan, Rückmeldebogen, Tandemarbeit, phasenweise freie Zeiteinteilung und freie Wahl des Arbeitsortes versuchen wir der Individualität unserer Schüler gerecht zu werden.</p>
	
<p>Sarah: Ich liebe die lange Mittagspause, um in Ruhe gemeinsam zu essen und die Mittagsbetreuung.</p> <p>Lisa: Die Betreuung in der Mittagspause ist sehr schön, weil man immer jemanden da hat und die drei Frauen spielen auch etwas mit uns. Alle sind sehr hilfsbereit und nett.</p> <p>Julia: In der Studierzeit nach der Mittagspause arbeiten wir alleine und müssen dabei ganz leise sein.</p> <p>Fatih: Die Woche beginnt mit der Zeit-für-uns-Stunde, in der wir über Probleme, schöne Sachen und darüber, was in dieser Woche ansteht, mit unserem Klassenleiter sprechen.</p> <p>Tamara: Ich finde die Ganztagsklasse gut, weil wir keine Hausaufgaben haben und weil wir Wahlunterricht haben: Wir können wählen zwischen Schwimmen, Textverarbeitung, Robotik, Theater und Schach.</p> <p>Verena: Ich fühle mich eigentlich gut hier, weil hier viele nette Leute sind und einem immer geholfen wird. Nur habe ich nach der Schule nicht mehr so viel Freizeit wie früher.</p>	

Lehrer (Deutsch): Teil dieser Pionierarbeit sein zu dürfen, ist eine gute und wertvolle Erfahrung. Vieles von dem, was ich als Lehrer für pädagogisch sinnvoll und wichtig erachte, setzen wir in der Ganztagsklasse auch tatsächlich um. Durch das intensive Miteinander haben wir uns – Schüler wie Lehrer - auf besondere Weise kennengelernt und es macht mir Freude, auf der Basis dieses stärkenden Miteinanders Begleiter und Helfer meiner Schüler und Teamplayer in einem tollen Team zu sein. Besonders am Herzen liegt mir auch die Werteorientierung. Auch das ist Neuland, denn für Entwicklung von Haltung und Wertebewusstsein gibt es kaum Konzepte. Wir sprechen deshalb viel darüber, was gut und richtig ist und darüber, wie man das entscheiden kann – oft anhand von konkreten Anlässen. „Selbstbeherrschung“ und „Geduld miteinander“ sind zwei unserer fünf Leitwerte, die wir uns gemeinsam gegeben haben und an die wir versuchen, uns zu halten. Oft lösen wir auch spielerisch Aufgaben als Gruppe oder dies gelingt auch nicht. Dadurch werden Rücksicht und Zusammenarbeit erlernt, aber auch wie man damit umgeht, zu scheitern. Zusammen mit den konzeptionellen Elementen wie der Tandemarbeit und dem Wochenplan liegt aus meiner Sicht mit diesem Projekt ein interessanter Ansatz wertebasierter Schulentwicklung vor.

Lehrer (Englisch) und Klassenleiter: Im Zusammenhang mit dem zuvor Genannten sei noch ein vielleicht trivial anmutender, für mich aber durchaus wichtiger und kennzeichnender Aspekt erwähnt: Wann immer man in die Klasse kam, oder auch nur einzelne Schüler im Schulgebäude traf, sei es am Vormittag, in der Mittagspause oder am Nachmittag kurz vor halb fünf, die Schüler begrüßten jede Lehrkraft und jede Betreuerin immer gleich höflich und zuvorkommend. Nicht immer eine Selbstverständlichkeit im Schulalltag.



Der Ganztagsbetrieb stellt uns aber natürlich auch vor vollkommen neue Herausforderungen, denn im Ganztagsbetrieb ist die Interaktion der Schüler in der Gruppe aber natürlich auch die Interaktion Schüler – Lehrer/Betreuerin wesentlich intensiver als im Halbtagesbetrieb. Die hierdurch hervorgerufenen gruppenspezifischen und –spezifischen Prozesse erfordern eine intensive Begleitung durch alle Beteiligten, was, wie oben bereits beschrieben, sehr häufig auf der Werteebene passiert, auch in der einmal wöchentlich stattfindenden Zeit-für-uns-Stunde.

Ganztagsklasse: neue Wege, im Unterricht und außerhalb des Unterrichts, anstrengend, herausfordernd, aber sehr lohnenswert und erfüllend.

Lehrer (Mathematik): Hätte ich nur ein Wort, um die Ganztagsklasse zu charakterisieren, so würde ich „intensiv“ wählen. Die Beziehung zwischen den Kindern ist deutlich intensiver, was unweigerlich zu mehr Konflikten führt, was aber auch zur Folge hat, dass das Lösen von Konflikten zu einem selbstverständlichen (noch nicht immer nachhaltigen) Element des Miteinanders wird. Intensiver ist auch das Verhältnis zwischen Kindern und Erwachsenen. Daraus ergeben sich ein vertrauterer und engerer Umgang, wodurch wir immer wieder mehr in Konflikte hineingezogen werden, als uns das lieb ist. Gleichzeitig haben wir viel mehr Möglichkeiten, das Verhalten der Kinder zu beobachten, was uns die Möglichkeit gibt, den Eltern bessere Rückmeldung über das Arbeits- und Sozialverhalten der Kinder zu geben. Die Zusammenarbeit mit den Kollegen der Klasse ist viel intensiver. Wir treffen uns immer wieder zu Arbeitsessen und haben jedes Wochenende häufigen E-Mail-Kontakt, damit der Wochenplan entstehen kann. Nicht zuletzt ist auch die Befriedigung, die ich durch die Arbeit in der Klasse erfahre, intensiver.

Der Klassenelternsprecher: Ein Jahr Ganztagsklasse am WGG:

Als wir unseren Sohn am WGG anmeldeten, waren wir überrascht, dass es ein Ganztagsangebot für die 5. Klasse geben wird, wenn genügend Kinder zusammenkommen. Bei den Elternabenden im Mai und Juli 2011 wurde das Konzept von der Schulleitung und den beteiligten Lehrkräften dargestellt. Offener Unterricht, rhythmisierter Unterricht, individuelle Förderung, Werteerziehung, Förderung der Persönlichkeitsentwicklung der Schüler, Erziehung zur Selbständigkeit, vielfältige Angebote am Nachmittag für die Kinder, die Hausaufgaben werden in der Schule erledigt, das Konzept ist durchdacht und umfangreich. Die beteiligten Lehrkräfte wirkten engagiert. Also meldeten wir Joseph für das Projekt an. Im September war dann alles neu: Die Schule, die MitschülerInnen, die Fahrt, der ganze Ablauf. Für uns als Eltern bedeutete es vor allem ein Loslassen. In der normalen Schule waren wir mehr beteiligt an den Hausaufgaben, am Lernen. Wir haben einfach mehr mitbekommen. Jetzt hieß es, Joseph und allen Beteiligten zu trauen. Wenn ich jetzt zurückblicke, haben, was Joseph angeht, gute Entwicklungen stattgefunden. Er ist wesentlich selbstständiger geworden. Er hat seine Lieblingsfächer und solche, in denen er Förderung braucht. Für uns als Familie ist es entlastend, dass die Hausaufgaben schon in der Schule gemacht werden. Dadurch haben wir am Abend mehr Zeit füreinander. Was ich mir für die Zukunft wünsche, ist mehr sozialpädagogische Betreuung für die Kinder. Dadurch, dass sie viel

mehr Zeit miteinander verbringen, entstehen untereinander Prozesse, die allein von den Ressourcen der Lehrkräfte nicht bewältigt werden können. Es entstehen mehr Konflikte, oft „Kleinigkeiten“, die aber für die Kinder eine große Bedeutung haben und sie viel Energie kosten, die dann fürs Lernen fehlt. Als Anregung könnten hier Mitarbeiterinnen der Jugendsozialarbeit an Schulen verstärkt in dieses Projekt integriert werden. Diese könnten als weitere erwachsene Bezugspersonen den Kindern zu Verfügung stehen und die Lehrkräfte entlasten.

Mittagsbetreuung in der Ganztagsklasse

12.15 Uhr: Die Klassentür geht auf und die Ungeduldigsten rennen zur Mensa, während andere noch in aller Seelenruhe nach ihrer Mensakarte suchen oder angeregte Privatgespräche führen. Doch die Klassentüre muss zugesperrt werden, weshalb alle den Raum verlassen müssen.

12.25 Uhr: In der Mensa ist der erste Tisch an der Fensterfront von der Klasse als Stammtisch erkoren worden, meist teilen sie sich in Jungen und Mädchen auf. Die Mittagszeit ist kostbar: die einen schlingen ihre Mahlzeit hinunter, um noch viel Zeit beim Tischtennis oder an der Kletterwand verbringen zu können, die anderen genießen die Zeit beim Essen für angeregte Unterhaltung oder Konfliktlösung.



12.35 Uhr: Das Klassenzimmer, der Arbeitsraum und der Ruheraum werden wieder aufgesperrt. Zeitweise ist der Andrang für den Ruheraum so groß, dass die Regel entstand: nicht mehr als 7 Kinder, ohne Schuhe, keine Getränke. Derjenige, der ausruhen und schlafen will, hat Vorrang vor denen, die lauter sind.

Wer will, kann im Arbeitsraum spielen (Schach, Mühle, Werwolf, Vorsicht Lehrer, etc.) oder sich kreativ betätigen oder ein Angebot wahrnehmen (Apfeltee herstellen, Geburtstagskalender, Riesenseifenblasen, Schafkopf lernen). Je nach Jahreszeit sind auch verpflichtende Angebote im Programm, wenn es um die Gestaltung der Klassenräume geht (Weihnachtsfensterbilder, Ostereiermarmorieren, Zimmerpflanzen säen und fexen, etc.). Die Kinder wissen jetzt, wie Kressebrote schmecken, da einer sehr eifrig immer wieder Kresse angesät hat, die wir auf Butterbroten verspeist haben. Ist es nicht regnerisch, wird draußen gespielt, der Renner ist: "Verstecken, freischiessen", Fußball oder Frisbee werfen.

13.30 Uhr: " Alle reinkommen, die Spiele wegräumen, den Ruheraum aufräumen": so heißt es, wenn die Studierzeit beginnt. Es ist die Zeit, in der sich jeder alleine und still mit Lernen beschäftigt. Wenn Fragen auftreten, sind zwei Schüler und die Mittagsbetreuung da, die Unklarheiten aus der Welt schaffen. Ein- oder zweimal pro Woche gibt es eine Intensivgruppe für Englisch und Mathe.

Man glaubt gar nicht, wie schwer es ist, für eine halbe Stunde ganz still zu sein!

14.00 Uhr: die Mittagszeit ist vorbei, der Unterricht beginnt wieder.

Die Ganztagskoordinatorin: Es gibt viel zu koordinieren!

Längere Zeiteinheiten zu haben, um an einer Sache dran bleiben zu können, mehr Gelegenheiten, sich mit einzelnen Kindern zu beschäftigen, mehr Raum für Freiarbeit, mehr Teamarbeit zwischen den Lehrkräften – diese pädagogischen Vorstellungen und Wünsche bildeten die Grundlage für das gemeinsam formulierte Konzept der Ganztagsklasse am WGG.

Damit dies in der Umsetzung gelingen kann, mussten eine Reihe von Voraussetzungen geschaffen werden, die völlig neue Aufgaben mit sich bringen: Verhandlungen mit dem Landratsamt über den Durchbruch zur Verbindung des Klassenzimmers mit dem Arbeitsraum führen, die farbliche Gestaltung und Innenausstattung der Räume diskutieren – Überlegungen zur Gestaltung der Mittagspause anstellen, Kontakt zu möglichen Betreuern aufnehmen, finanzielle Kalkulationen durchführen und vieles andere mehr. Dies alles erfolgte stets in Absprache mit der Schulleitung gemeinsam mit den beteiligten Kollegen und im Verlauf des Schuljahres auch zunehmend mit den Eltern.

Lauter Aufgaben, die mit meinen bisherigen Tätigkeiten nur reichlich wenig zu tun hatten. Umso erfreulicher war es zu erleben, wie alle Beteiligten immer versuchten, gemeinsam im Rahmen der Möglichkeiten das Beste für die Kinder herauszuholen. Das „Miteinander“ bei diesen Tätigkeiten bereitet mir sehr viel Freude, weil man sieht, wie viel man doch gemeinsam bewegen kann!

Der Direktor

Nein, es war nicht so, wie man vermuten könnte: Am Anfang unserer Ganztagsklasse standen weder ein einsamer Beschluss des Schulleiters noch eine Weisung einer vorgeordneten Dienststelle, sondern schlichtweg ein im Rahmen einer Klausurtagung in Plankstetten von Lehrkräften formulierter Wunsch: der Lehrer als Coach, nicht nur als

Beurteilender; soziales Lernen nicht nur als hehres Ziel der Lehrpläne, sondern als gelebte Welt am WGG; die Schule als Lebensraum, nicht nur als Stätte des Lehrens und Lernens. Doch wie sollte das Ganze aussehen? Eine Umsetzung dieser Ziele im Rahmen einer gebundenen Ganztagsklasse lag nahe. Allerdings reichten die Räumlichkeiten am WGG nicht aus, sollte die Schule doch einer umfangreichen Sanierung unterzogen werden, die die ohnehin beschränkte Zahl an Klassenzimmern noch weiter zu verringern drohte.

Dann kam der 17. März 2011.

An diesem Tag beschloss der Kreistag, dass das Willibald-Gluck-Gymnasium nicht saniert, sondern neu gebaut werden sollte – und mit einem Male rückte die Möglichkeit der Einrichtung einer Ganztagsklasse, in der unsere pädagogischen Träume verwirklicht werden konnten, wieder in greifbare Nähe. Zumal würden durch den Wegfall der 13. Jahrgangsstufe im Rahmen des G8 zusätzliche räumliche Kapazitäten frei werden. In beispielloser Teamarbeit wurde innerhalb von 5 Tagen ein Konzept für die Ganztagsklasse erstellt, das Lehrerkollegium, der Elternbeirat und das Schulforum befragt und über den Sachaufwandsträger die Einrichtung der gebundenen Ganztagsklasse beantragt und kurz darauf auch genehmigt. So wurde das WGG zu einem Gymnasium mit gebundener Ganztagsklasse.

Wie geht es weiter?

Nun, dies war ein weiterer wichtiger Meilenstein in der Weiterentwicklung unserer Idee: Alle befragten Schülerinnen und Schüler der jetzigen Ganztagsklasse am WGG haben sich erneut für die Ganztagsklasse im nächsten Schuljahr angemeldet. Gibt es einen besseren Beweis für das Vertrauen in die geleistete Arbeit? Gleichzeitig wird eine weitere Ganztagsklasse für die künftige 5. Jahrgangsstufe eingerichtet werden können, sodass wir es nicht mehr nur mit einem „Versuch“, sondern mit einer pädagogischen Form zu tun haben, die sich an unserem Gymnasium etabliert hat. Ja, mehr noch: Auch die Planer unseres künftigen Schulgebäudes haben die Einrichtung von Ganztagsklassen als entscheidendes Merkmal mit berücksichtigt. Transparenz, Flexibilität, Individualität der Architektur bedeuten, dass das neue WGG nicht nur hinsichtlich seiner pädagogischen Arbeit, sondern auch seiner räumlichen Struktur endgültig im 21. Jahrhundert angekommen sein wird.

3.4 Wertschätzend führen: Vom Verwalten zum Gestalten

- Überlegungen aus der Sicht einer Schulleiterin -

Beate Sitek

Angesichts der nun schon circa 15 Jahre währenden Bemühungen um eine Stärkung und Systematisierung der Schulentwicklung kann man neben mittlerweile schon etablierten Neuerungen im Schulleben wie beispielsweise Streitschlichtern und Sanitätsgruppen eine Vielzahl neuer Erscheinungsformen ausmachen, die u. a. von der Tradition und dem regionalen Kontext der jeweiligen Schule abhängen. Anders als in den 1990er Jahren herrscht weitgehend Konsens darüber, dass Schulentwicklung wichtig ist. Dabei gibt es Schulen, an denen die Klagen über mangelndes Verantwortungsbewusstsein der Schüler, ihren defizitären Gemeinschaftssinn und fehlende Selbstkontrolle leiser sind oder ausbleiben. Dort basiert die Schulentwicklung i. d. R. auf ganzheitlich und wertorientiert angelegten Maßnahmen, die auf ihrem Weg in der einen oder anderen Form in die ganze Schulgemeinschaft, ja bisweilen sogar bis in die Kommune ausgreifen. Aus der Sicht der Schulentwicklung muss rückblickend gesagt werden, dass ein Nebeneffekt der Einführung des achtjährigen Gymnasiums ist, dass an vielen Gymnasien über die von außen herangetragene Strukturveränderung Erneuerungen innerhalb der Schulen gleich mitangegangen wurden, sodass vielerorts konzertierte Schulentwicklungsprozesse eingeleitet wurden. Hatte man es als Schulentwickler oder innovationsfreudiger Schulleiter früher noch schwer, die Einsicht in die Notwendigkeit einer inneren Schulreform in Kollegien zu erzeugen, so wie auch innovationsfreudige Gruppen innerhalb der Lehrerschaft sich ihrerseits bisweilen schwer taten, ihre Schulleiter für Schulinnovation zu gewinnen, so öffneten die mit dem achtjährigen Gymnasium einhergehenden Veränderungen im Lehrplan, neue Fächer, neue Unterrichts- und Prüfungsformen und eine andere Verteilung der Unterrichtszeiten einem Großteil der Lehrerschaft endgültig die Augen dafür, wie sehr sich die Gesellschaft und damit die Schüler seit der eigenen Schulzeit verändert hatten. An die veränderten gesellschaftlichen Erwartungen an das Gymnasium³⁹ knüpft sich nicht nur ein neues Rollenverständnis auf Seiten der Lehrkräfte⁴⁰ an, sondern tangiert auch die Schulleitung in ihrem Selbstverständnis:

Äußere Reformen
als Katalysatoren
innerer Prozesse

39 vgl. Gremm, Walter (2008): Gegenwärtige Situation und Entwicklungsperspektive des bayerischen Gymnasiums. In: Wiater, Werner, Pötke, Regina: Gymnasium auf dem Weg zur Exzellenz, Stuttgart, 157.

40 vgl. Buchtitel wie z. B. Struck, Peter/Würtl, Ingo (1999): Vom Pauker zum Coach, Hamburg.

„Die wachsenden Anforderungen an die Unterrichts-, Erziehungs- und damit Schulqualität des Gymnasiums stellen die Schulleitung immer wieder vor neue und komplexe Aufgaben. Die Schulleiterin/der Schulleiter als ‚Motor‘ der Schulentwicklung muss in die Lage versetzt werden, ihre/seine damit verbundenen Führungsaufgaben qualifiziert, effizient und mitarbeiterorientiert wahrzunehmen.“

Ganzheitliche und wertorientierte Schulentwicklung

Im Einzelnen sehen sich heutige Schulleiter also mit den folgenden Erwartungen konfrontiert:

- „die Sicherung bzw. Steigerung der Unterrichtsqualität,
- eine verstärkte Übernahme **erzieherischer Verantwortung**,
- eine individuelle **Förderung und Stärkung der Schülerpersönlichkeit** sowie
- die Erfüllung neuer, umfangreicher und anspruchsvoller Gestaltungsaufgaben bei der Schärfung des Schulprofils“⁴² (Hervorhebungen durch die Verfasserin),

was sie nicht nur zum „Motor der Schulentwicklung“ (s. o.) macht, sondern gleichzeitig zum Dreh- und Angelpunkt der Wertebildung an ihren Schulen. Mit dieser Betonung der erzieherischen Qualität des achtjährigen Gymnasiums wird die persönlichkeitsbildende Dimension, wie sie auf der Ebene 1 des Lehrplans ausdrücklich formuliert ist, bewusst in die Schulen hineingetragen, womit die Notwendigkeit, an jeder Schule immer wieder aufs Neue einen Wertekonsens zu erringen, hervorgehoben wird. Um dem Missverständnis vorzubeugen, das neunjährige Gymnasium sei nicht an Werten orientiert gewesen, sei hier explizit gesagt, dass auf der Grundlage des Artikel 131 der Bayerischen Verfassung der wertbezogene und persönlichkeitsbildende Ansatz immer und zu jeder Zeit gegeben war, doch der gesellschaftliche Konsens in Bezug auf den Bildungsbegriff einer höheren Schule ist irgendwann im Verlauf der letzten 40 Jahre erodiert.

Am Beispiel der Schulen, die effektiv neue Wege gehen, ist erkennbar, dass sie nicht einfach Jahr um Jahr neue Schulentwicklungsprojekte hinzufügen, sondern dass Kommunikation, Entscheidungsprozesse und Abläufe hier anders funktionieren, dass sie sich quasi in einem fließenden Prozess der beständigen Erneuerung aus sich selbst heraus bei gleichzeitiger Stabilität der großen Linie der übergeordneten Zielsetzung befinden.

41 Kaulfuß, Ralf (1/2010): MODUS F – Weiterentwicklung von Führung aus Sicht der Gymnasien. In: Schulverwaltung Bayern, 22.

42 ebd.

Für den Schulleiter bedeutet das, darauf bedacht zu sein, immer wieder die Balance zwischen gegensätzlichen Anforderungen herzustellen und mit der gesamten Schulfamilie beständig am gemeinsamen erzieherischen Haus weiterzubauen. Seine Haltungen oszillieren also idealerweise zwischen den folgenden Positionen:

„Durchsetzungsvermögen - kooperativer Führungsstil

behördliche Vorgaben - Eigenverantwortung der Einzelschule

Verantwortung für Gesamtbetrieb - Fürsorgepflicht im Einzelfall

Empathie - Abgrenzung

Beratung - Kontrolle“⁴³

Auf der Ebene der Einstellungen dem Anderen gegenüber geht es darum, Gegensätze zu überwinden, Wege der Verständigung zu suchen, die Beteiligten einzubeziehen und Respekt vor ihren Vorstellungen ebenso wie Achtung für ihre Welt zu entwickeln. Damit sind Werthaltungen angesprochen. Auf der handwerklichen Seite muss hingegen bedacht werden, dass Schulentwicklung Führungsaufgabe ist und bei aller Offenheit für die Beteiligung und Gestaltungskraft möglichst vieler Lehrkräfte, Eltern und Schüler doch bestimmten übergeordneten Zielen verpflichtet ist, wie z. B. der beständigen Weiterentwicklung des Unterrichts bei gleichzeitiger Sicherung der Qualität. Einer Untersuchung aus dem Kanton Basel zufolge verfügen gute Schulleiter dementsprechend über die folgenden vier Merkmale:

- „zielbezogene Führung
- Innovationsbereitschaft
- Organisationskompetenz
- Partizipation in der Entscheidungsfindung“⁴⁴

Die Kunst des Schulleiters besteht also darin, unter Achtung der Geschichte und der Tradition der Schule sowie seiner eigenen Grenzen sowohl Orientierung als auch Raum zu geben.

Schulentwicklung als Perpetuum Mobile

Wenn es Schulleitern gelingt, im Kontext einer partnerschaftlichen Werthaltung für Klarheit in der Zielsetzung zu sorgen und dabei den Mitglieder der Schulgemeinschaft ausreichend Mitwirkungsmöglichkeiten auf dem Weg zur Zielerreichung einzuräumen, dann gibt es keinen einzig wahren und möglichen Startknopf für den

Schulleitung
als Balance von
gegensätzlichen
Anforderungen

Respekt erweisen,
Anerkennung
zeigen

⁴³ Kempf, Peter: Führungserwartungen des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus, Power Point Präsentation vor neu ernannten Schulleitern in Dillingen am 3.8.2011.

⁴⁴ ebd.

Nutzen erkennen

Schulentwicklungsprozess. Vielmehr ist es wichtig, erst einmal die vorhandenen Ansätze daraufhin zu sichten, was sich bewährt hat, und diese zu systematisieren. So empfiehlt es sich, von Zielen auszugehen, die zur jeweiligen Schule passen und die bei aller Kraft der Vision auch ganz konkreten Nutzen für den einzelnen verheißen. Menschen müssen sich unter den zu erreichenden Zielen etwas vorstellen können und sie müssen das Gefühl haben, Einfluss nehmen zu können. Wenn dann noch passende Methoden eingesetzt werden, wofür Führungskräfte sich Unterstützung durch erfahrene Trainer holen können, sind die besten Voraussetzungen für die Beteiligung aller und die Nachhaltigkeit der Prozesse gegeben.

Die folgende Auflistung soll als unsystematische Zusammenstellung möglicher Ausgangspunkte für Schulentwicklungsaktivitäten dienen. Sie ist quasi als Appetitanreger gedacht ohne jede Aussage über die Wertigkeit des jeweiligen Entwicklungsfeldes. So wie Schulen unterschiedlich sind, so unterschiedlich kann das Gewicht, können die Implikationen sein, die vom jeweiligen Ausgangspunkt an der Einzelschule ausgehen:

- Vielfalt am Gymnasium → Standortbestimmung: wo stehen wir, wo wollen wir hin
- Unterrichtsentwicklung → Anregungen zur Gestaltung von Unterricht
- Organisationsentwicklung → Anregungen zur Organisation von Unterricht oder grundlegender Abläufe in der jeweiligen Schule
- Konzeptentwicklung (z. B. individuelle Förderung als Schulkonzept; außer- bzw. überunterrichtliche Projekte als Schulkonzept)
- Personalentwicklung → Kompetenzen im Kollegium fördern
- Teamentwicklung → Zusammenarbeit und Unterstützungssysteme im Kollegium
- Kooperationen → Zusammenarbeit mit Nachbarschulen/externen Partnern
- Elternarbeit; Schule in der Gemeinschaft
- Good Practice → wie machen es die anderen und was haben wir zu bieten.

Auf jeden Fall gilt es jedoch, bei der Frage, an welcher Stelle die Schule ihren Prozess nun einleitet, die Menschen, die sich an der Entwicklung beteiligen sollen, in die Entscheidung einzubeziehen, was im Einzelfall auch lediglich bedeuten kann, dass die Schulleitung plausibel zu begründen vermag, warum sie sich für einen bestimmten Ansatzpunkt entschieden hat, und dies auch hör- oder sichtbar tut.

Praktische Arbeit: Tools

Wie sehen nun konkrete Methoden aus, die man anwendet, um im oben beschriebenen Sinne Menschen einzubeziehen? Bewährt haben sich Verfahren, vermittelt derer bei den Lehrkräften, die sich engagieren, das Gefühl entsteht, etwas zu vermögen und zum Guten verändern zu können, denn wer den Eindruck hat, Einfluss nehmen zu können, wird das entsprechende Verhalten in aller Regel auch weiterhin zeigen, weil er sich als selbstwirksam erlebt. Auf der Seite des Schulleiters ist dazu die Grundhaltung erforderlich, anderen etwas zuzutrauen, Verantwortung abgeben zu können und es auszuhalten, dass die Dinge dann u. U. auch etwas anders ausfallen, als wenn man sie selbst in die Hand genommen hätte.

Selbstwirksamkeit

Dabei können erste Schritte auf dem Weg zu stärkerer Teilhabe an der Verantwortung leichter sein, als man glaubt, wie die folgenden Beispiele aus der praktischen Arbeit im Coaching zeigen. Im Fall eines Schulleiters, der sich wunderte, warum seine Mitarbeiter so passiv waren und warum die wöchentlichen Direktorsbesprechungen sich im Kreis drehten, war es angezeigt, beim Kommunikationsmanagement und speziell bei der Gestaltung der eigenen Teambesprechungen zu beginnen. Er begann Ratschläge einzuholen, die ihm halfen, ohne großen Aufwand Besprechungen so vorzubereiten, dass die Beteiligten im Vorfeld noch Themen ergänzen konnten, etwa indem er die Tagesordnung ins Intranet stellte. Außerdem versah er die einzelnen Tagesordnungspunkte mit Zeitangaben für die geplante Dauer der Behandlung. Hielten die Mitarbeiter sich nun länger als geplant bei einem bestimmten Punkt auf, so übergab er die Verantwortung für die Entscheidung darüber, ob der Punkt zu Lasten anderer Punkte einer längeren Besprechung bedurfte, an sie.

Kommunikationsmanagement

Ein anderer Fall zeigte, wie wichtig es ist, für Transparenz zu sorgen. Das Lehrerkollegium eines großen Gymnasiums hätte gerne mehr Verantwortung übernommen, war sich aber nicht im Klaren darüber, wie viel Beteiligung von Seiten der Schulleitung erwünscht und möglich war. Nachdem mit Hilfe eines externen Beraters herausgearbeitet worden war, dass die Kollegen sich durch fehlende Informationen in ihrer Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme gebremst sahen, und der Schulleiter merkte, dass die Weitergabe von Informationen einer seiner blinden Flecken war, ersann man gemeinsam Maßnahmen, die halfen, Lehrerratssitzungen zu entlasten und die für die Orientierung der Lehrkräfte wichtigen Informationen zeitnah zu vermitteln, ohne dass der Schulleiter sich selbst um alles kümmern musste.

Transparenz

An wieder einer anderen Schule erfuhr die Teamentwicklung in-

**Struktur und
Veränderung**

nerhalb des Kollegiums ganz neue Impulse durch die Veränderung struktureller Rahmenbedingungen, als die Schulgemeinschaft sich entschied, die Klassenräume zugunsten des Lehrerfachraumprinzips aufgeben. Gleichzeitig wurde damit das Problem eines verschmutzten unattraktiven Schulhauses ein für allemal beseitigt, zumindest an dieser Schule.

Den theoretischen ebenso wie den praktischen Hintergrund der gemeinsamen Bemühungen und des Diskurses in den genannten Beispielen bildete in jedem individuellen Fall eine an den Ressourcen, also den Stärken der Mitarbeiter orientierte Vorgehensweise.

**Ressourcen-
orientierung**

Einer der bekannteren Ansätze dafür, wie man so kommuniziert, dass die Beteiligten sich auf das, was sie im Positiven ausmacht, besinnen und darin wertschätzende Verstärkung erfahren, ist der des Appreciative Inquiry nach Cooperrider. Idealerweise erleben die Lehrkräfte diesen Kommunikationsstil bereits bei ihren Führungspersonen, wenn diese ihnen weniger sagen, wie sie etwas tun sollen, als vielmehr anregende Fragen stellen, sodass sie auf der Grundlage ihres Vorbilds in ihren Begegnungen von den folgenden Prämissen ausgehen können:

- sozialer Konstruktivismus → Sprache erzeugt Realität in Beziehungen
- Prinzip der Simultanität → Suche und Veränderung geschehen simultan; jede Frage ist zugleich eine Intervention
- Prinzip der Autopoesie → der Inhalt unserer Erzählungen erschafft Realität
- antizipatorisches Prinzip → aktuelles Verhalten ist gesteuert durch Vorstellungen der Zukunft
- Prinzip der Positivität → je positiver die Fragen, desto nachhaltiger und positiver die Veränderungen.

Nach diesem und verwandten konstruktivistischen Denkmodellen teilen sich Lehrkräfte (und jeder andere Lernende!) nicht einfach nur ihre eigenen Vorstellungen mit, wenn sie, beispielsweise im Rahmen eines Pädagogischen Tages, über neue Modelle für ihren Unterricht oder irgendeinen anderen Aspekt ihrer Schule diskutieren. Ganz so, wie sie es selbst im Kontakt mit ihren Vorgesetzten erfahren haben, nutzen sie die Begegnung als Chance dazu, gemeinsam etwas Neues zu kreieren, auf das der Einzelne allein vielleicht nicht kommen würde. Dazu müssen sie lernen, geeignete Fragen zu stellen, um die folgenden Erfolgsfaktoren gelingender Entwicklungsarbeit zur Entfaltung zu bringen:

- Selbstreflexion: Die Fragen und Ansichten des lernbereiten Kollegen regen dazu an, den eigenen Entwicklungsprozess bewusst zu reflektieren.
- Feedback: Die anderen Lehrkräfte sehen das eigene Verhalten und die Prozesse, soweit sie Einblick erhalten, als Außenstehende und können interessante Rückmeldungen dazu geben.
- Stärkung der Beratungskompetenz: Durch die Konzentration auf den Anderen und seine Fragestellungen trainiert man Aktives Zuhören und Einfühlung.
- Informationen: Der Kollege erhält Informationen über Themen, Fragen und Probleme hinsichtlich der Modelle und Abläufe der eigenen Unterrichtskonzepte.
- Netzwerk: Das eigene Netzwerk an beruflichen Kontakten und Beziehungen reichert sich an.
- Weitergabe eigener Werte und eigenen Wissens: Unter Umständen nützt das eigene Wissen und die eigene Schulentwicklungserfahrung dem ratsuchenden Kollegen als Anregung zu konkretem Fragen, ergeben sich daraus Strukturen, die sich über die individuelle Begegnung hinaus bewähren könnten und das gesamte System weiterbringen.
- Persönliche Beziehung und Austausch: Neben seinem offenkundigen Wert ist dieser Punkt besonders für Führungskräfte interessant, weil ihnen ein entspannt fragender Kontakt zu Kollegen oft nur bedingt möglich ist. In der partnerschaftlichen gegenseitigen Beratung kann sich über Dialog und Feedback Sicherheit im neuen Rollenbild entwickeln.

Erfolgsfaktoren

Im Licht dieser Überlegung und im Geist Cooperriders könnte man die folgende Übung des Wertschätzenden Interviews als Startpunkt für Begegnungen im Rahmen eines Workshops ansetzen und es den Teilnehmern so ermöglichen, sich auf das zu besinnen, was sie trägt. Auf diese Art und Weise sind die zentralen Werte der handelnden Personen von Anfang an im Raum, was dem Workshop von Anfang an hohe Bedeutsamkeit für den Einzelnen verleiht.

Wie es dann nach dieser Eröffnung weitergeht, hängt von der Thematik ab, wobei sich allgemein so viel sagen lässt, dass die Workshop-Themen und -inhalte durch die Teilnehmenden sowohl in wechselnden und sich selbst organisierenden Gruppen als auch allein bearbeitet werden, und dass die Vorgehensweise prozessorientiert sein sollte, was bedeutet, dass in einer strukturierenden Abfolge mit offenen Inhalten und orientiert an den Bedürfnissen resp. Fragestellungen der Teilnehmer gearbeitet wird. Diese Vorgehensweise

Beachtung schenken

garantiert, dass jeder Einzelnen sich auch weiterhin beteiligt fühlen und einbringen kann.

Als Vorbereitung sind pro Person sechs Kärtchen nach dem unten abgebildeten Muster anzufertigen, auf denen genügend Platz für die Antworten des Interviewten, die der Interviewer in Stichworten mitnotiert, frei bleiben sollte. Nach Beendigung des Interviews erhält jeder Partner „seine“ Karten. Die Teilnehmer sollten noch einmal ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass sie jeweils 15 Minuten lang ihre Rolle durchhalten und nicht in einen Dialog eintreten sollen. Die Vorlage ist auf die jeweilige Position und Berufsrolle anzupassen. Deswegen sind hier beispielhaft mögliche Alternativen angegeben (vgl. Karten 2 und 5):

Übung: Wertschätzendes Interview

Karte 1:

Leitfaden

Ziel dieses Interviews ist es, die Energien und Ressourcen freizulegen, die bei Ihren Erfolgen wirksam waren, und die helfen können, die Zukunft in Ihrem Einflussbereich noch weiter zu verbessern.

Tipps für den Interviewer:

- Seien Sie ein aufmerksamer und einfühlsamer Zuhörer.
- Lassen Sie Ihren Partner seine Gedanken erzählen. Bitte äußern Sie nicht Ihre Meinungen zu seinen Erfahrungen. Sie haben noch Gelegenheit, Ihre Geschichte zu erzählen.
- Seien Sie neugierig auf die Erfahrungen des anderen. Machen Sie Notizen, die Ihrem Partner helfen, sich später zu erinnern.
- Möchte Ihr Partner nicht auf alles antworten, ist das auch in Ordnung.
- Überreichen Sie den erarbeiteten „Ressourcenschatz“ am Schluss an die befragte Person.

Karte 2:

1. Ihr Anfang in der Schulentwicklungsgruppe, im ... -team, als Abteilungsleiter, als Schulleiter etc.

Erzählen Sie mir von der Anfangszeit Ihrer Tätigkeit. Wann kamen Sie zu Ihrer Tätigkeit und was hat Sie angezogen? Was waren Ihre ersten Eindrücke und was hat Sie am meisten begeistert?

Karte 3:

2. Wertschätzung Ihrer Arbeit und Ihrer Person

Die folgende Frage bezieht sich auf Dinge, die Sie in Bezug auf Ihre Person und Ihre Tätigkeit am meisten schätzen. Ohne bescheiden zu sein: was schätzen Sie besonders an sich selbst und an Ihrer Arbeit in diesem Team/als Führungskraft?

Karte 4:

3. Ihre herausragendste Erfahrung erfolgreicher Zusammenarbeit

Bitte erinnern Sie sich an einen Zeitraum, der für Sie ein echter Höhepunkt war. Eine Zeit, in der Sie besonders begeistert waren, sich wohl und lebendig fühlten, in der Sie vielleicht besonders gut mit anderen zusammengearbeitet haben, sich einbringen und etwas in Ihrem Einflussbereich bewirken konnten.

Karte 5:

4. Die Teamkultur (resp. Führungskultur, je nach Anwendungsfeld)

Die Teamkultur (Führungskultur) mag unterschiedlich gut sein. Es gab aber bestimmte Situationen, die Sie als besonders positiv erlebt haben. Bitte erinnern Sie sich an ein Beispiel, in dem durch gute Gesprächs- und Teamkultur (Führungskultur) etwas Besonderes bewirkt wurde. Was genau ist geschehen? Wer war dabei? Was ermöglichte dieses Erlebnis? Was war daran wichtig für Sie?

Karte 6:

5. Ihre Vision

Stellen Sie sich vor, Sie wachen auf und über Nacht ist ein Wunder geschehen: Alles, was Sie gestern noch als problematisch und störend empfanden, hat sich gelöst. Woran merken Sie das? Was lässt sich für die Zukunft daraus lernen?

Im hier skizzierten Stil schreitet die gemeinsame Arbeit voran, wobei Phasen der Begegnung mit dem Kollegen respektive Vertreter eines anderen Projektteams sich mit Phasen ablösen, in denen das Erlebte im eigenen (lernenden) Team reflektiert und einer Synchronisation

zugeführt wird. Als Ergebnis eines solchen Tages könnte sich eine gemeinsame Vision herauskristallisieren, die der Suche nach dem weiteren Weg Nahrung gibt und zu konkreten ersten Schritten führt.

Wege bedenken

Vielleicht vermittelt ein derartig gestalteter Tag einer Schule aber auch ein Bild davon, was sie eigentlich ausmacht, und getragen von der Wertschätzung, die der Einzelne erfahren hat, verbessert sich die Zusammenarbeit und wächst die Zuversicht, dass etwas erreicht werden kann. Getreu einem Ausspruch Theodore Roosevelts kommt dem Schulleiter dabei die Aufgabe zu, in Absprache mit seinem Leitungsteam, die Arrangements zu treffen, die solche Begegnungen ermöglichen:

„Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss genügend Vernunft besitzen, um seinen Leuten Aufgaben zu übertragen, und genügend Selbstdisziplin, um ihnen dann nicht ins Handwerk zu pfuschen.“⁴⁵

Haltung statt Technik: Menschen führen – Leben wecken

Achtung, Wertschätzung, Respekt

Das implizite Führungsverständnis einer solchen Vorgehensweise basiert einerseits auf bestimmten Werthaltungen und fördert zugleich Formen des Miteinander, die von Achtung vor dem Anderen und seiner Welt, von Wertschätzung und grundlegendem Respekt getragen sind. Wenn die Begegnungen in der Institution von diesem Geist durchdrungen sind, kann auf allen Ebenen immer wieder die schwierige Balance zwischen dem Beitrag und den Bedürfnissen des Einzelnen auf der einen Seite und den Erfordernissen eines gelingenden Miteinander bei zielgerichtetem Vorgehen gefunden werden. Dieses Austarieren der Einzelinteressen gegen die der Gruppe und der Organisation fängt im Führungsteam an und pflanzt sich von dort in Abteilungen, Arbeitsgruppen, Klassenteams und weitere Einheiten hinein fort. Von der Führungskraft verlangt dies, so wie es schon der Heilige Benedikt von Nursia vom Cellerar forderte, dass sie über ein gerüttelt Maß an Selbsterkenntnis verfügt, heute würde man wohl eher von Selbsterfahrung und neuerdings von Selbstreflexion sprechen:

„Wer führen will, muss erst sich selbst führen können. Er soll mit seinen eigenen Gedanken und Gefühlen, mit seinen Bedürfnissen und Leidenschaften zurechtkommen.“⁴⁶

Denn, wie Anselm Grün weiter ausführt und wie es der Grundaussage seiner auf den Regeln des heiligen Benedikt basierenden Führungslehre entspricht: *„Führen heißt vor allem, Leben in den Menschen wecken, Leben aus ihnen hervorlocken.“⁴⁷*

⁴⁵ <http://www.zitate.de/autor/Roosevelt%2C+Theodore/>

⁴⁶ Grün, Anselm (2006): Menschen führen – Leben wecken. München, 13.

An dieser Stelle können nur Ansatzpunkte aufgezeigt und Grundhaltungen skizziert werden, jedoch, konsequent gelebt und in seinen Implikationen im Schulalltag umgesetzt, löst ein derartiges Selbstverständnis der Führenden das Dilemma der vielen Sonderaufgaben auf, angesichts derer manche Schulleiter sich in den letzten Jahren irritiert gefragt haben, was ihre Schule denn noch alles leisten soll. Eine Schule, die Intoleranz ganz selbstverständlich in ihren eigenen Abläufen zum Thema macht und in der viele Meinungen Gehör finden, braucht keinen Sonderbeauftragten für Toleranzerziehung. Wenn grundlegende Werte im oben beschriebenen Sinne klimaprägend sind, müssen keine separaten Programme für Werteerziehung aufgelegt werden. Auch ist davon auszugehen, dass Mobbing an einer solchen Schule kein Thema ist, um nur drei Bereiche zu nennen, für die in den letzten Jahren eigene Zuständigkeiten kreiert wurden.

Die Grundlage einer solchen, im täglichen Umgang von Werten geprägten Schule bildet, ganz im Sinne der lernenden Organisation und des Heiligen Benedikt, ein Verständnis von Führung als funktionaler Dienstleistung.

**Führung als
funktionale
Dienstleistung**

Die Unsicherheit, die dabei zunächst durch die Abwesenheit verlässlicher Rollenbilder generiert wird, kann durch den lebendigen Austausch mit anderen zum Teil ausbalanciert werden. Außerdem sind moderne Führungskräfte offen für Beratungsangebote, die der nötigen Selbstreflexion den gebührenden Platz einräumen.

Literatur:

- Grün, Anselm (2006): Menschen führen – Leben wecken. München, 13.
- Kaulfuß, Ralf (2010): MODUS F – Weiterentwicklung von Führung aus Sicht der Gymnasien. In: Schulverwaltung Bayern Heft 1.
- Philipp, A. (2010): Die Kunst ganzheitlichen Führens. Wien. 241.
- Rolff, H.-G. (2007): Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung. Weinheim.
- Rolff, H.-G./Rhinow, E./Röhrich, T. (2011) (Hrsg.): Unterrichtsentwicklung. Eine Kernaufgabe der Schule. Köln.
- Rolff, Hans-Günter et al. (2011): Manual Schulentwicklung, Handlungskonzept zur pädagogischen Schulentwicklungsberatung (SchuB), Weinheim und Basel. Abschnitt 8.1 „Projektmanagement“.
- Stiftung Bildungspakt Bayern (2011) (Hrsg.): Neue Wege der Führung an bayerischen Schulen. München. Auch zu beziehen über die Homepage der Stiftung Bildungspakt Bayern: <http://www.bildungspakt-bayern.de/>
- Wiater, Werner/Pötke, Regina (2008) (Hrsg.): Gymnasium auf dem Weg zur Exzellenz, Stuttgart.

<http://www.zitate.de/autor/Roosevelt%2C+Theodore/>

Anhang 1: Rechtsgrundlagen für die Werteerziehung im allgemeinen Schulunterricht

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland

Artikel 1

(1) Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.

(2) Das Deutsche Volk bekennt sich darum zu unverletzlichen und unveräußerlichen Menschenrechten als Grundlage jeder menschlichen Gemeinschaft, des Friedens und der Gerechtigkeit in der Welt.

Verfassung des Freistaates Bayern

Angesichts des Trümmerfeldes, zu dem eine Staats- und Gesellschaftsordnung ohne Gott, ohne Gewissen und ohne Achtung vor der Würde des Menschen die Überlebenden des zweiten Weltkrieges geführt hat,

in dem festen Entschlusse, den kommenden deutschen Geschlechtern die Segnungen des Friedens, der Menschlichkeit und des Rechtes dauernd zu sichern,

gibt sich das Bayerische Volk, eingedenk seiner mehr als tausendjährigen Geschichte, nachstehende

demokratische Verfassung

Artikel 100.

Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.

Artikel 107.

(1) Die Glaubens- und Gewissensfreiheit ist gewährleistet.

Artikel 126.

(1) Die Eltern haben das natürliche Recht und die oberste Pflicht, ihre Kinder zur leiblichen, geistigen und seelischen Tüchtigkeit zu erziehen. Sie sind darin durch Staat und Gemeinden zu unterstützen. In persönlichen Erziehungsfragen gibt der Wille der Eltern den Ausschlag.

Artikel 127.

Das eigene Recht der Religionsgemeinschaften und staatlich anerkannten weltanschaulichen Gemeinschaften auf einen angemessenen

nen Einfluss bei der Erziehung der Kinder ihres Bekenntnisses oder ihrer Weltanschauung wird unbeschadet des Erziehungsrechtes der Eltern gewährleistet.

Artikel 131.

(1) Die Schulen sollen nicht nur Wissen und Können vermitteln, sondern auch Herz und Charakter bilden.

(2) Oberste Bildungsziele sind Ehrfurcht vor Gott, Achtung vor religiöser Überzeugung und vor der Würde des Menschen, Selbstbeherrschung, Verantwortungsgefühl und Verantwortungsfreudigkeit, Hilfsbereitschaft, Aufgeschlossenheit für alles Wahre, Gute und Schöne.

(3) Die Schüler sind im Geiste der Demokratie, in der Liebe zur bayerischen Heimat und zum deutschen Volk und im Sinne der Völkerversöhnung zu erziehen.

(4) Die Mädchen sind außerdem in der Säuglingspflege, Kindererziehung und Hauswirtschaft besonders zu unterweisen.

Durch Gesetz vom 20. Juni 1984 (GVBl. S. 223) wurde dem Absatz 2 die Worte „und Verantwortungsbewusstsein für Natur und Umwelt“ angefügt.

Durch Gesetz vom 20. Februar 1998 (GVBl. S. 38) wurde im Absatz 4 nach den Worten „Die Mädchen“ mit Wirkung vom 1. März 1998 die Worte „und Buben“ eingefügt.

Artikel 136.

(1) An allen Schulen sind beim Unterricht die religiösen Empfindungen aller zu achten.

(2) Der Religionsunterricht ist ordentliches Lehrfach aller Volksschulen, Berufsschulen, mittleren und höheren Lehranstalten. Er wird erteilt in Übereinstimmung mit den Grundsätzen der betreffenden Religionsgemeinschaft.

(3) Kein Lehrer kann gezwungen oder gehindert werden, Religionsunterricht zu erteilen.

(4) Die Lehrer bedürfen der Bevollmächtigung durch die Religionsgemeinschaften zur Erteilung des Religionsunterrichts.

(5) Die erforderlichen Schulräume sind zur Verfügung zu stellen.

Artikel 137.

(1) Die Teilnahme am Religionsunterricht und an kirchlichen Handlungen und Feierlichkeiten bleibt der Willenserklärung der Erziehungsberechtigten, vom vollendeten 18. Lebensjahr ab der Willenserklärung der Schüler überlassen.

Bayerisches Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen (BayEUG) vom 31. Mai 2000

Art. 1 Bildungs- und Erziehungsauftrag

(1)¹ Die Schulen haben den in der Verfassung verankerten Bildungs- und Erziehungsauftrag zu verwirklichen.² Sie sollen Wissen und Können vermitteln sowie Geist und Körper, Herz und Charakter bilden.³ Oberste Bildungsziele sind Ehrfurcht vor Gott, Achtung vor religiöser Überzeugung, vor der Würde des Menschen und vor der Gleichberechtigung von Männern und Frauen, Selbstbeherrschung, Verantwortungsgefühl und Verantwortungsfreudigkeit, Hilfsbereitschaft, Aufgeschlossenheit für alles Wahre, Gute und Schöne und Verantwortungsbewusstsein für Natur und Umwelt.⁴ Die Schülerinnen und Schüler sind im Geist der Demokratie, in der Liebe zur bayerischen Heimat und zum deutschen Volk und im Sinn der Völkerversöhnung zu erziehen.

(2) Bei der Erfüllung ihres Auftrags haben die Schulen das verfassungsmäßige Recht der Eltern auf Erziehung ihrer Kinder zu achten.

Art. 2 Aufgaben der Schulen

(1)¹ Die Schulen haben insbesondere die Aufgabe,

- Kenntnisse und Fertigkeiten zu vermitteln und Fähigkeiten zu entwickeln,
- zu selbständigem Urteil und eigenverantwortlichem Handeln zu befähigen,
- zu verantwortlichem Gebrauch der Freiheit, zu Toleranz, friedlicher Gesinnung und Achtung vor anderen Menschen zu erziehen, zur Anerkennung kultureller und religiöser Werte zu erziehen,
- Kenntnisse von Geschichte, Kultur, Tradition und Brauchtum unter besonderer Berücksichtigung Bayerns zu vermitteln und die Liebe zur Heimat zu wecken,
- zur Förderung des europäischen Bewusstseins beizutragen,
- im Geist der Völkerverständigung zu erziehen,
- die Bereitschaft zum Einsatz für den freiheitlich-demokratischen und sozialen Rechtsstaat und zu seiner Verteidigung nach innen und außen zu fördern,
- die Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern zu fördern und auf die Beseitigung bestehender Nachteile hinzuwirken,

- die Schülerinnen und Schüler zur gleichberechtigten Wahrnehmung ihrer Rechte und Pflichten in Familie, Staat und Gesellschaft zu befähigen, insbesondere Buben und junge Männer zu ermutigen, ihre künftige Vaterrolle verantwortlich anzunehmen sowie Familien- und Hausarbeit partnerschaftlich zu teilen,
- auf Arbeitswelt und Beruf vorzubereiten, in der Berufswahl zu unterstützen und dabei insbesondere Mädchen und Frauen zu ermutigen, ihr Berufsspektrum zu erweitern,
- Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu wecken.

Bayerisches Qualitätsmemorandum von 2003:

**„Wertebewusstsein
ist die Grundlage
von Schulqualität.“**

Anhang 2: Literaturverzeichnis

- Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung (2010) (=ALP) (Hrsg.): Übergänge gestalten! Grundschule und weiterführende Schulen (Akademiebericht Nr. 454). Dillingen.
- Ammicht-Quinn, Regina (2012): „Gut“ sein: Theorie und Praxis von Wertediskursen. In: Karg-Stiftung (Hrsg.): Karg-Heft 3. Werte schulischer Begabtenförderung. Begabungsbegriff und Werteorientierung. Berlin.
- Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (2012) (Hrsg.): Bildungsregionen in Bayern – Das Handbuch. München.
- Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (2008) (Hrsg.): Werte machen stark. Praxishandbuch zur Werteerziehung. Augsburg.
- Bellenberg, Gabriele/Höhmman, Katrin/Röbe, Edeltraud (2011): Übergänge. Friedrich Jahresheft XXIX. Seelze.
- Burow, Olaf-Axel (2009): Wertschätzende Schulentwicklung: Wie LehrerInnen, SchülerInnen und Eltern ihr verborgenes Wissen entdecken und es zur gemeinsamen Schulentwicklung nutzen können. In: Journal für Schulentwicklung 13, Heft 1. Innsbruck.
- Burow, Olaf-Axel (4/2011): Positive Pädagogik. In: Gemeinsam Schule machen. Heft 242. Seelze, 5f.
- Frankena, William K. (31981): Analytische Ethik. Eine Einführung. München.
- Füermann, Timo/Dammasch, Carsten (32008): Prozessmanagement. Anleitung zur ständigen Prozessverbesserung. München.
- Gruber, Michael (2009): Schulische Werteerziehung unter Pluralitätsbedingungen. Bestandsaufnahme und Empfehlungen auf Basis einer Lehrerbefragung. Würzburg. Auf Seite 5. 218 findet sich dazu eine detaillierte Aufschlüsselung der Wünsche der Kollegen.
- Grün, Anselm (2006): Menschen führen – Leben wecken. München.
- Gruschka, Andreas (2011): Verstehen lehren. Ein Plädoyer für guten Unterricht. Stuttgart.
- Händeler, Erik: Chefs der alten Schule haben ausgedient, Interview mit dem Zukunftsforscher, SZ Nr. 302 vom 31.12.11.
- Hennig, Claudius/Ehinger, Wolfgang (52010): Das Elterngespräch in der Schule. Von der Konfrontation zur Kooperation. Donauwörth.
- Höhmman, Katrin (2011): Keine Angst vorm Übergang. In: Übergänge gestalten. Beiheft zu: Bellenberg, Gabriele/Höhmman, Katrin/Röbe, Edeltraud: Übergänge. Friedrich Jahresheft XXIX. Seelze.
- Hummer Michael (2010): What is Buisness Process Management. In: Jan van Brocke / Michael Rossemann (Hrsg.): Handbook on Business Process Management. Introduction, Methods and Information Systems. Berlin.
- Hüther, Gerald (2004): Die Macht der inneren Bilder. Göttingen
- Hüther, Gerald (2010): Auf dem Weg zu einer anderen Schulkultur. Die Bedeutung von Geist und Haltung aus neurobiologischer Sicht. In: Jürgens, Eiko/Standop, Jutta (Hrsg): Was ist „guter“ Unterricht? Namhafte Expertinnen und Experten geben Antwort. Bad Heilbrunn.
- Kaulfuß, Ralf (2010): MODUS F – Weiterentwicklung von Führung aus Sicht der Gymnasien. In: Schulverwaltung Bayern Heft 1. Köln.
- Knuppertz, Thilo (2009), Prozessmanagement für Dummies, Weinheim.
- Ladenthin, Volker/Rekus, Jürgen (2008) (Hrsg.): Werterziehung als Qualitätsdimension von Schule und Unterricht. Münster.
- Philipp, A. (2010): Die Kunst ganzheitlichen Führens. Wien.
- Rekus, Jürgen (2009): Der Ruf nach Werten und die Aufgabe der Erziehung. In: SchulVerwaltung Spezial. Heft 3. Köln.
- Röbe, Edeltraud (42011): Die Neuen aufnehmen. Drei Gestaltungstypen von Übergängen. In: Rolff, H.-G. (2007): Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung. Weinheim.
- Rolff, H.-G./Rhinow, E./Röhrich, T. (2011) (Hrsg.): Unterrichtsentwicklung. Eine Kernaufgabe der Schule. Köln.
- Rolff, Hans-Günter et al. (42011): Manual Schulentwicklung, Handlungskonzept zur pädagogischen Schulentwicklungsberatung (SchuB), Weinheim und Basel. Abschnitt 8.1 „Projektmanagement.
- Schäfer, Mechthild: Mobbing. Besonders kritisch sind die 1. und die 5. Klasse. Online in: http://www.schulministerium.nrw.de/BP/Lehrer/_Rubriken/Praxis/Interview_Mobbing/
- Schley, W./Schratz, M. (2/2010): System Leadership. Schöpferische Kraft in der Schulreform. In: Journal für Schulentwicklung, S. 22 – 30.

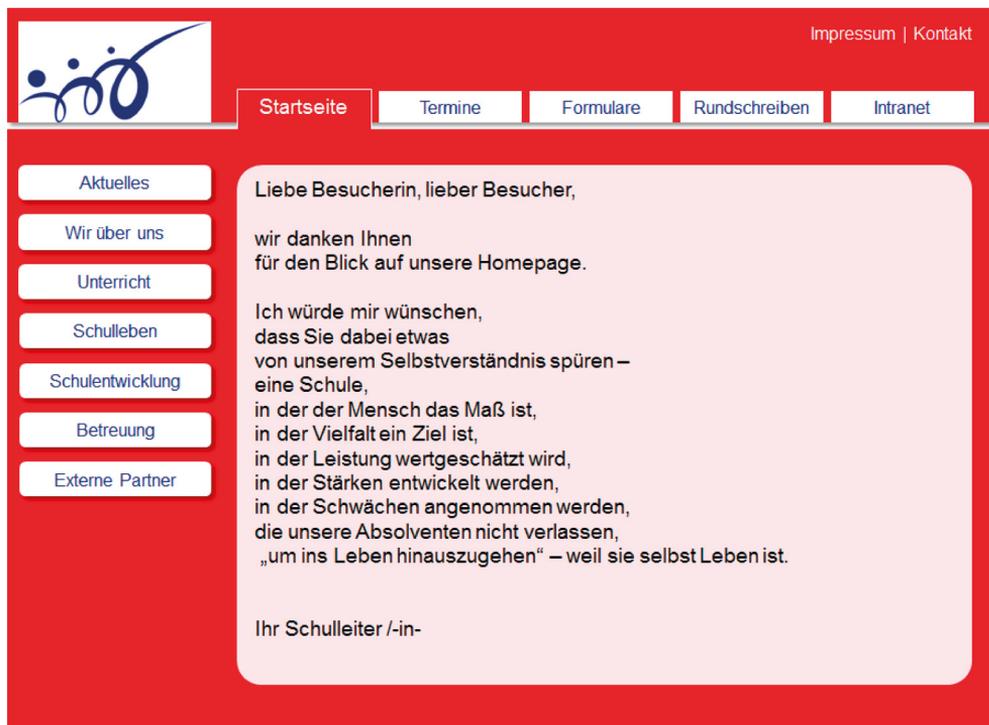
- Schratz, Michael (2009): Leistungsfähigkeit von Schule als geteilte Führungsaufgabe. In: Berkemeyer, Nils/Bonsen, Martin/Harзад, Bea (Hrsg.): Perspektiven der Schulentwicklungsfor- schung. Festschrift für Hans-Günter Rolff. Weinheim und Basel.
- Sennett, Richard (2008): Handwerk. Berlin.
- Seifert, A., Zentner, S. & Nagy, F. (2012): Praxisbuch Service-Learning. "Lernen durch Engage- ment" an Schulen. Weinheim.
- Simon, Fritz B. (2011): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg.
- Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (2012) (Hrsg.): Handreichung Sozialprak- tische Grundbildung: Nähe zur sozialen Wirklichkeit. München.
- Stiftung Bildungspakt Bayern (2011) (Hrsg.): Neue Wege der Führung an bayerischen Schu- len. München. Auch zu beziehen über die Homepage der Stiftung Bildungspakt Bayern: <http://www.bildungspakt-bayern.de/>
- Surowiecki, James (2005): Die Weisheit der Vielen – Warum Gruppen klüger sind als Einzelne und wie wir das kollektive Wissen für unser wirtschaftliches, soziales und politisches Handeln nutzen können. München.
- Von Schlippe, Arist/Schweitzer, Jochen (2009): Systemische Intervention. Göttingen.
- Wiater, Werner/Pötke, Regina (2008) (Hrsg.): Gymnasium auf dem Weg zur Exzellenz, Stuttgart.

Hinweise auf Portale:

www.schulentwicklung.bayern.de
www.werte.bayern.de
www.ganztagsschulen.bayern.de/
www.foerdern-individuell.de/
www.projekt-perspektivwechsel.de
www.servicelearning.de/

Zu guter Letzt

So könnte Ihre Schulhomepage beginnen:



The mockup shows a school homepage with a red header. On the left is a navigation menu with buttons for 'Aktuelles', 'Wir über uns', 'Unterricht', 'Schulleben', 'Schulentwicklung', 'Betreuung', and 'Externe Partner'. The main content area has a navigation bar with 'Startseite' (highlighted), 'Termine', 'Formulare', 'Rundschreiben', and 'Intranet'. The main text area contains a message from the school principal.

Impressum | Kontakt

[Startseite](#) [Termine](#) [Formulare](#) [Rundschreiben](#) [Intranet](#)

Aktuelles

Wir über uns

Unterricht

Schulleben

Schulentwicklung

Betreuung

Externe Partner

Liebe Besucherin, lieber Besucher,

wir danken Ihnen
für den Blick auf unsere Homepage.

Ich würde mir wünschen,
dass Sie dabei etwas
von unserem Selbstverständnis spüren –
eine Schule,
in der der Mensch das Maß ist,
in der Vielfalt ein Ziel ist,
in der Leistung wertgeschätzt wird,
in der Stärken entwickelt werden,
in der Schwächen angenommen werden,
die unsere Absolventen nicht verlassen,
„um ins Leben hinauszugehen“ – weil sie selbst Leben ist.

Ihr Schulleiter /-in-

HANDREICHUNG

SCHULARTÜBERGREIFEND

Die Handreichung möchte Wege aufzeigen, wie der systematische Prozess einer wertebasierten Schulentwicklung an der eigenen Schule in Gang gesetzt oder fortentwickelt werden kann. Sie gibt Anregungen, wie ein Wertekonsens nicht nur auf dem Papier bestehen bleibt, sondern konkret im Unterrichtsalldag und in der Schulkultur systematisch verankert werden kann.

Das Innovative dabei ist, dass erstmals eine Querverbindung zwischen dem Thema Werteerziehung und der Struktur der systematischen Schulentwicklung (mit Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung) hergestellt wird.

Dementsprechend finden sich darin:

- Grundlegendes zum Thema Werte und Schulentwicklung und zur Notwendigkeit eines gemeinsamen Wertefindungsprozesses als Ausgangspunkt für eine wertebasierte Weiterentwicklung der eigenen Schule.
- Wege der Prozesssteuerung bzw. ein Prozessmodell, um von fragmentierten Einzelmaßnahmen hin zu einem nachhaltigen und umfassenden Gesamtkonzept für die eigene Schule zu kommen.
- Mögliche Handlungsfelder einer wertebasierten Weiterentwicklung der Schule, die an die Bedürfnisse und Gegebenheiten an der eigenen Schule angepasst werden können.
- Tabellen mit Kurzbeschreibungen möglicher Maßnahmen in den verschiedenen Handlungsfeldern für eine Bestandsaufnahme und Stärkenanalyse bzw. als mögliche Ideenquelle.

Die Handreichung richtet sich an:

- Schulleiter bzw. Schulleitungsteams, die sich Gedanken darüber machen, wie man Schulentwicklungsprozesse in der Schule anstoßen kann und welche Rolle sie selbst dabei spielen, Werte erfahrbar zu machen.
- Gremien an der Schule (Koordinationsgruppen, Schulentwickler, Mitglieder einer ‚Zukunftswerkstatt‘), die etwas bewegen wollen, sei es als Bestätigung, dass sie bereits auf einem guten Weg sind, sei es, dass sie erst am Anfang eines Prozesses stehen.
- Lehrkräfte, die sich Gedanken machen über das Klima und den Geist an der Schule.



Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung

Schellingstraße 155, 80797 München

Tel.: 089 2170-2101

Fax: 089 2170-2105

Internet: www.isb.bayern.de