LernenvorOrt
Eine gemeinsame Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung mit deutschen Stiftungen

Stadt Leipzig

5. Leipziger Bildungskonferenz am 26. Juni 2014

Dokumentation

Dezernat Jugend, Soziales, Gesundheit und Schule
Amt für Jugend, Familie und Bildung

Impressum

Herausgeber:
Stadt Leipzig, der Oberbürgermeister
Amt für Jugend, Familie und Bildung, Stabsstelle „Lernen vor Ort“

1. Auflage 2014
Verantwortlich: i.S.d.P. Dr. Nicolas Tsapos
Redaktion: Sabine Bolte, Jutta Verhoog
Fotos: Stadt Leipzig
Layout und Satz: Jutta Verhoog
Verlag: Stadt Leipzig / Amt für Jugend, Familie und Bildung

Redaktionsschluss: August 2014

Anschrift: Stadt Leipzig, Amt für Jugend, Familie und Bildung,
Naumburger Straße 26, 04229 Leipzig
Telefon: 0341 123-4641
Email: jugend-familie-bildung@leipzig.de
Internet: http://www.leipzig.de/jugendamt

Vervielfältigungen, auch auszugsweise, sind nur mit Quellenangabe gestattet.

Inhaltsverzeichnis

Konferenzprogramm 4

NEUES RATHAUS

Begrüßung Prof. Dr. Thomas Fabian 6

Fachvortrag Dr. Anton Strittmatter 10

SCHULKULTUR VOR ORT

Deutsch-Französisches Bildungszentrum 29

Galerie für Zeitgenössische Kunst 33

Oper Leipzig 37

ALTE HANDELSBÖRSE

Improvisationstheater Turbine 42

5. Leipziger Bildungskonferenz „Schule + Kultur = Schulkultur?“

26. Juni 2014

Gesamtmoderation:
Cornelia Klöter, Leiterin der Stabsstelle „Lernen vor Ort“

Neues Rathaus, 9:00 Uhr

Begrüßung

Prof. Dr. Thomas Fabian,
Beigeordneter für Jugend, Soziales, Gesundheit und Schule

Fachvortrag
„Von produktiven Schulkulturen und den Wegen dorthin“

Dr. Anton Strittmatter, Schweizer Bildungsforscher und Schulberater

Schulkultur vor Ort, 11:00 Uhr

Vorstellung gelungener Schulkultur in unterschiedlichen Einrichtungen der Stadt. Orientierung an der Methode des forschenden Lernens.

Deutsch-Französisches Bildungszentrum

Unterschiedliche Lernformen, schulartübergreifende Zusammenarbeit und eine auf die kommunikativen Bedürfnisse der Schüler/-innen angepasste Architektur können die Teilnehmer/-innen im neueröffneten Deutsch - Französischen Schulzentrum kennenlernen.
Mit der Methode des forschenden Lernens begeben sich die Teilnehmer/-innen auf Entdeckungstour durch das Bildungszentrum und erleben Kita, Grundschule, Hort und Gymnasium sowie die Gestaltung des ganztägigen Schulalltags.

Moderation:

Marion Nagel (Servicestelle Ganztagsangebote Sachsen)

Galerie für Zeitgenössische Kunst

Die Galerie für Zeitgenössische Kunst (GfZK) und die 94. Oberschule in Leipzig/Grünau sind langjährige Partner im bundesweiten Programm „Kultur.Forscher!“.
Die Workshopteilnehmenden erhalten Einblicke in die Kooperation zwischen Schule und Museum und die Methode der Ästhetischen Forschung. Im praktischen Teil lernen sie Teile der aktuellen Ausstellung kennen und probieren den forschenden Ansatz selbst aus.

Moderation:

Lena Seik (GfZK) und Cindy Bittner (Lehrerin 94. Oberschule)

Oper Leipzig

Theaterräume entdecken und Lernorte außerhalb der Schule kennenlernen - das ist Thema des Workshops in der Oper Leipzig. Die Teilnehmenden machen erste praktische Erfahrungen mit der Methode des forschenden Lernens und bekommen einen Einblick, wie die Zusammenarbeit mit Kultureinrichtungen die Schule sowie die Schulentwicklung bereichert.

Moderation:

Sebastian Schwabe (Media Port Leipzig)

Alte Handelsbörse, 15:00 Uhr

Aufführung

Improvisationstheater Turbine

Impressionen

Vorstellung von persönlichen Impressionen an den einzelnen Veranstaltungsorten

Begrüßung

Prof. Dr. Thomas Fabian
Beigeordneter für Jugend, Soziales, Gesundheit und Schule

Meine Damen und Herren, ich grüße Sie ganz herzlich zu unserer diesjährigen Bildungskonferenz der Stadt Leipzig. Ich bin sicher, dass wir damit jetzt schon eine Tradition auf den Weg gebracht haben, die wir weiter pflegen möchten. Die Teilnahme der Stadt Leipzig am Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ hat viele Impulse gesetzt, die Durchführung dieser Bildungskonferenz ist einer dieser Impulse. Das Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ läuft im August dieses Jahres aus. Dennoch wird es in Leipzig weitergehen. Die Leipziger Bildungskonferenz ist ein wichtiger Bestandteil dieses Programms, der fortgesetzt wird. Das kommunale Bildungsmanagement, das wir in Leipzig aufgebaut haben, werden wir auch weiter fortführen. Eine wichtige Grundlage für das Leipziger Bildungsmanagement sind die inzwischen geschaffenen Strukturen, die inhaltliche Grundlage ist das vom Stadtrat in der letzten bildungspolitischen Stunde und zwischenzeitlich beschlossene Zukunftskonzept. Dieses Zukunftskonzept beschreibt zunächst einmal die Situation der Leipziger Bildungslandschaft und formuliert eine fachübergreifende Entwicklungsstrategie. Fachübergreifend ist deswegen so wichtig, weil wir auch in Leipzig, wie im Rahmen der bundesweiten kommunalpolitischen Diskussion, unabhängig von formalen und rechtlichen Zuständigkeiten, gemeinsam eine Verantwortung für Bildung in der Stadt vor Ort übernehmen möchten. Und von daher gilt es hier, dass sowohl innerhalb der Stadtverwaltung als auch über die Stadtverwaltung hinaus die Behörden – die kommunalen Behörden, die Landesbehörde und auch eine Bundesbehörde, nämlich die Agentur für Arbeit –

intensiv zusammen arbeiten. Diese bessere Vernetzung, die wir geschaffen haben, soll dazu beitragen, die Bildungsbeteiligung in Leipzig bei den Bürgerinnen und Bürgern insgesamt zu erhöhen und selbstverständlich – das ist unser oberstes Ziel – für mehr Bildungsgerechtigkeit in Leipzig zu sorgen. Wir haben uns in den letzten Jahren sehr intensiv mit dem Thema Bildungsgerechtigkeit befasst. Hier gibt es eine ganze Reihe von Herausforderungen, denen wir uns weiterhin intensiv stellen müssen. Die Grundüberlegung, die der Bildungsgerechtigkeit zugrunde liegt, ist, dass alle Menschen die Möglichkeit haben sollen, ihren individuellen Fähigkeiten entsprechend gefördert zu werden und ihre eigenen Potentiale entsprechend zu entwickeln. Wir haben nicht nur die Bildungskonferenz in Leipzig eingeführt, sondern auch eine bildungspolitische Stunde im Stadtrat. Manchmal gilt der Prophet im eigenen Lande nicht so viel. So wurde die bildungspolitische Stunde im Stadtrat zunächst kritisch beäugt. Nachdem wir sie nun vier Mal durchgeführt haben, hat sich gezeigt, dass es ein sehr wichtiges Instrument ist, um Bildungspolitik in Leipzig zu erörtern. Überregional hat das sehr viel Aufsehen erregt und im Bundesministerium hat die damalige Ministerin unser Konzept sehr interessiert zur Kenntnis genommen. Bei einer Auswertung der Umsetzung des Programms „Lernen von Ort“ durch die Bertelsmann-Stiftung wurde im Rahmen einer Festveranstaltung die Bildungspolitische Stunde, die wir in Leipzig durchführen und auch immer dokumentiert haben, als richtungsweisend gelobt. Ich kann Ihnen mitteilen, dass aus der Sicht des Fördermittelgebers, des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, das Bildungsmanagement in Leipzig als vorbildhaft aufgebaut angesehen wird. Deswegen wurden wir auch auf einem Festakt in der vergangenen Woche in Berlin gewürdigt. Wir haben viel bewegt in den letzten fünf Jahren, dass Erreichte soll fortgeführt und weiter ausgebaut werden. Auch das Arbeitsprogramm 2020 des Oberbürgermeisters hat das verankert und ich freue mich sehr, auch hier zum wiederholten Mal mitteilen zu können: Ja, wir werden – und dafür sind auch die entsprechenden Ressourcen geschaffen – das Bildungsmonitoring fortführen. Das heißt, wir werden weiterhin alle zwei Jahre einen Bildungsbericht der Stadt Leipzig vorlegen. Der dritte Bildungsreport wird noch in diesem Jahr – am Ende des Jahres – erscheinen. Die Bildungsberatung wird auch weiter fortgeführt. Sie wissen, wir

haben in Leipzig eine trägerunabhängige kommunale Bildungsberatung gemeinsam mit der Volkshochschule und der Stadtbibliothek entwickelt. Und auch die Bildungskonferenz soll fortgeführt werden. Die in der Zwischenzeit geschaffenen Gremien werden ebenfalls weiter geführt. Der Lenkungskreis, der Steuerungskreis, das heißt die Gremien, die vom Oberbürgermeister und von mir geleitet werden, bleiben erhalten. Ich möchte an dieser Stelle noch einmal deutlich darauf hinweisen: „Lernen vor Ort“, mit dem wir uns auf den Weg gemacht haben, ist immer ein Strukturprogramm gewesen. Das heißt also, es sollte zunächst eine Binnenwirkung auf die Verwaltung und die Zusammenarbeit der Bildungsakteure entfalten. Auf dieser Grundlage kann dann eine Außenwirkung erfolgen.

Meine Damen und Herren, Kommune – und das gilt auch für die Stadt Leipzig – will nicht nur verwalten, sie muss auch gestalten, um zukunftsfähig zu bleiben. Auch in Zeiten knapper Haushalte müssen wir neben den Pflichtaufgaben, die wir ganz klar zu erfüllen haben, auch die Zukunft im Blick behalten. Deswegen gilt es, auch Bildung zukunftsfähig zu gestalten. Ich freue mich sehr, dass wir im Stadtrat bildungspolitische Leitlinien verabschiedet haben, die hier eine entsprechende Orientierung für unsere weiteren Aktivitäten darstellen. „Lernen vor Ort“ als Förderung endet, nichtsdestotrotz wird es über die beteiligten Kommunen hinaus eine Fortführung geben. Es wird eine mitteldeutsche Transferagentur mit Sitz in Halle, die aber in Leipzig verortet wird, interessierten Kommunen die Möglichkeit geben, von den Erfahrungen, die wir gemacht haben, zu profitieren.

Meine Damen und Herren, so vielfältig Bildungsprozesse auch sind, wir sprechen immer vom lebenslangen Lernen, beschäftigt uns doch immer wieder die Schule als zentraler Bildungsort. Die Schule als Sozialisationsinstanz, die Schule als letztendlich wichtigste Bildungseinrichtung im Laufe des Lebens steht immer wieder im Mittelpunkt, auch bei uns hier in Leipzig. Auf der letzten

Bildungskonferenz im Oktober 2013 betrachteten wir die Öffnung der Schule ins Quartier und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten und Chancen. Heute ist das Thema der Konferenz „Schule + Kultur = Schulkultur?!“. Es greift neben den Kooperationsmöglichkeiten zwischen Schule und kulturellen Einrichtungen auch die Gestaltung des Schulraumes bzw. die partizipativen Möglichkeiten einer Schule auf, die Einfluss auf die Schulkultur haben. Und auf die unterschiedlichen Schulkulturen – ich bin da schon sehr gespannt – wird Herr Dr. Strittmatter heute in seinem Vortrag eingehen. Sie haben sich heute für eine der drei Einrichtungen – das deutsch-französische Bildungszentrum, die Galerie für Zeitgenössische Kunst oder die Oper Leipzig – angemeldet und werden diese besuchen und dort die Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Schule und Kultur entdecken. Meine Damen und Herren, ich wünsche Ihnen dabei sehr viel Neugierde und bin gespannt auf die Ergebnisse des heutigen Tages. Nehmen Sie für heute Impulse für die gemeinsame Entwicklung der Leipziger Bildungslandschaft mit.

An dieser Stelle, dass möchte ich noch einmal ganz deutlich auch in meiner Rolle als Beigeordneter sagen, möchte ich vor allem dem gesamten Team von „Lernen vor Ort“ ganz herzlich danken für das Bemühen und Wirken, um nicht nur diese Konferenz hier vorzubereiten, sondern für das, was sie in den letzten Jahren alles vollbracht und auf die Beine gestellt haben. Auch der Servicestelle Ganztagsangebote gilt mein Dank für die Unterstützung bei der Vorbereitung der heutigen Konferenz. Ich denke, Sie haben einen Beifall verdient.

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die wir im Rahmen des Programms „Lernen vor Ort“ zusätzlich haben wirken lassen, haben aus meiner Sicht sehr viel frischen Wind in die Stadtverwaltung hineingebracht und meines Erachtens eine gute Wirkung entfaltet.

Nun freue ich mich, dass Wort an Herrn Dr. Strittmatter weitergeben zu können, der einen langen Weg aus der Schweiz nach Leipzig nicht gescheut hat, um hier zu uns zu sprechen. Herr Dr. Anton Strittmatter begleitet seit 35 Jahren Schulen in der Schweiz, in Österreich und in Deutschland in ihren Entwicklungsprozessen. Er ist Gymnasiallehrer, Bildungsforscher, Mitglied von Schulleitungen, Dozent in der Lehrerausbildung und der Weiterbildung von Schulleitungen sowie Leiter von Schulentwicklungsinstituten und des Dachverbandes der Schweizer Lehrerinnen und Lehrer. Herr Dr. Strittmatter kennt Schule von innen und wird uns nun zum Thema Schule und Kultur seine Sicht darstellen.

Vielen herzlichen Dank.

Fachvortrag

„Von produktiven Schulkulturen und den Wegen dorthin“

Dr. Anton Strittmatter
Schweizer Bildungsforscher und Schulberater

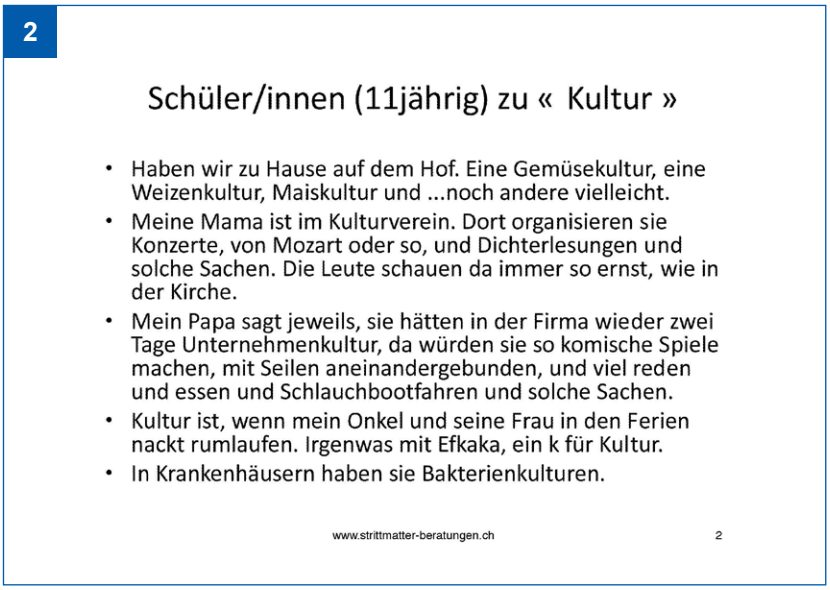
Ich danke ganz herzlich für diese Einladung, sie ehrt mich, sie freut mich, sie hat mir großen Respekt eingebrockt. Leipzig, Kulturstadt. Und dann noch zu einem Thema, das mit Kultur zu tun hat: „Was tust du da?“ Ich wohne in Biel und komme aus der Urschweiz. Auf Französisch heißt die Urschweiz „suisse primitive“. Ich kann Ihnen sagen, ich verbinde ausschließlich positive Gefühle mit Leipzig, das mag auch deshalb der Fall sein, weil ich heute zum ersten Mal in Leipzig bin. Die positiven Gefühle kommen auch aus meiner Biografie. Ich habe zu Hause einen ganzen Bildungs-Bürger-Literatur-Nachlass meines Urgroßvaters, meines Großvaters, Großtanten usw. mütterlicherseits. Alte Bücher, und auf der Hälfte dieser Bücher steht: Herausgegeben in, gedruckt in Leipzig. Das ist mir schon sehr früh aufgefallen. Auerbachs Keller im Faust war mein Maturathema in der Deutsch-Matura-Prüfung. Oder das Gewandhaus – da hab ich gesagt „mein Gott“. So etwas haben wir nicht in Biel bzw. wir haben viele kleine Gewandhäuser, aber da steht H&M, S.Oliver und Armani und so drauf. Habe aber gestern Abend gesehen, dass es auch in Leipzig jetzt weitere solche Gewandhäuser gibt.

Kultur. Ich habe mich an eine Szene als Schulpräsident in einer Gemeinde erinnert, mittelalterliches Kleinstädtchen, ein bisschen ländlich, wo ich zwölf

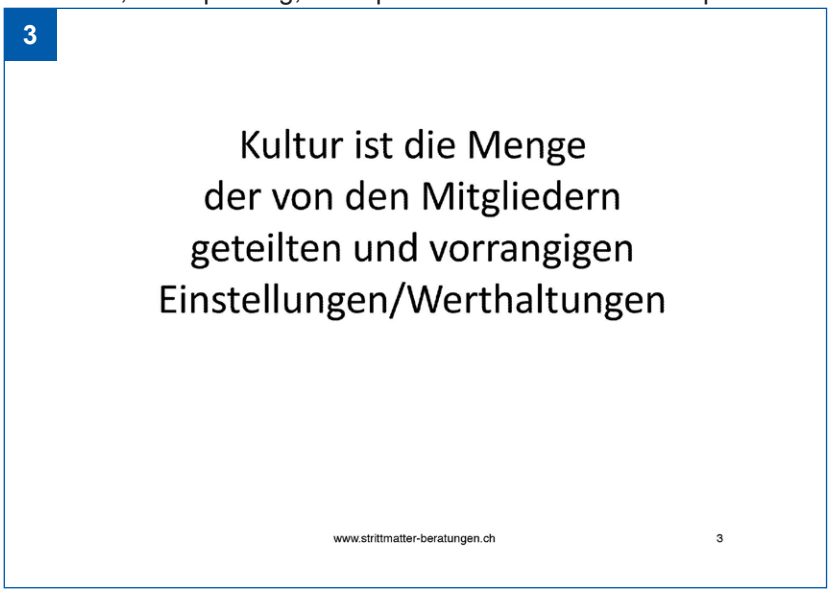
1

Von produktiven Schulkulturen
und den Wegen dorthin

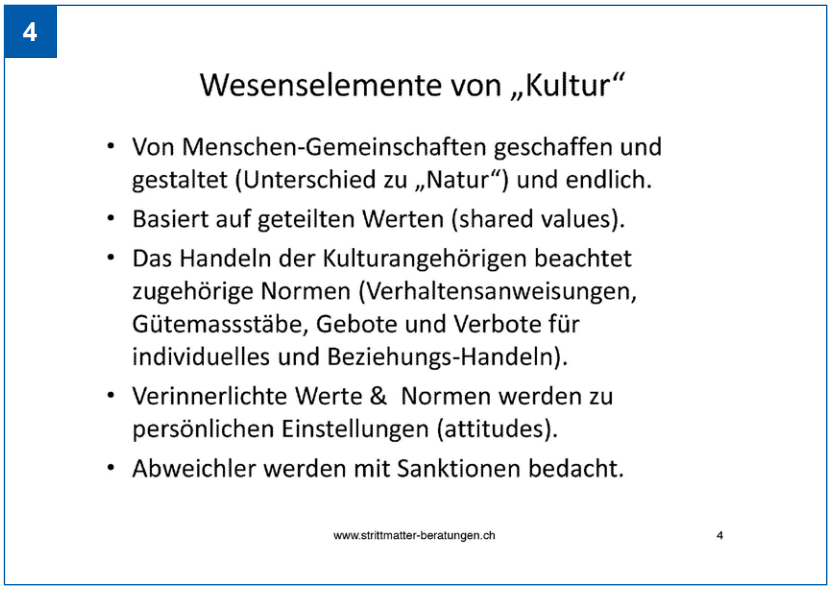
5. Leipziger Bildungskonferenz
„Schule + Kultur = Schulkultur?!“
am 26. Juni 2014
Fachvortrag Dr. Anton Strittmatter, Biel/Bienne, Schweiz



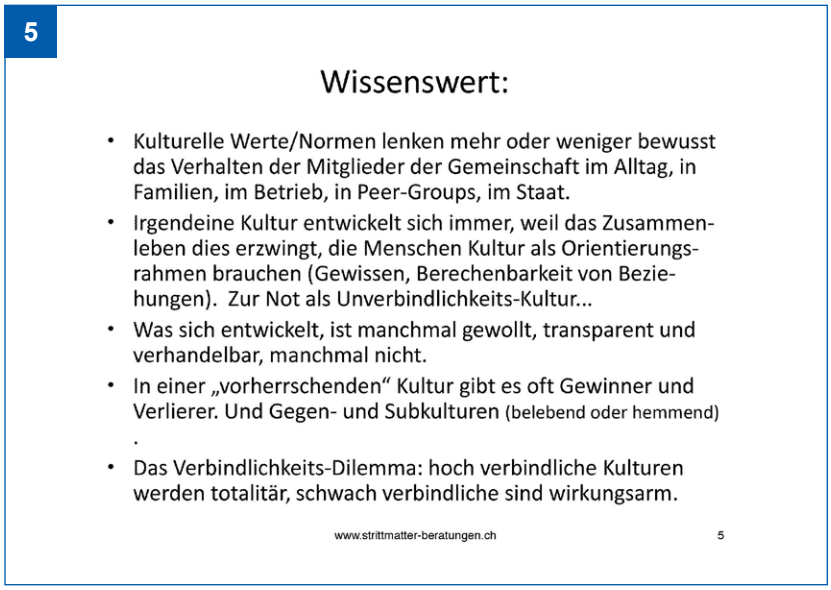
Jahre Schulpräsident war. Auf Schulbesuch erlebte ich folgende Szene: Der Lehrer bringt irgendwann, ich weiß nicht mehr genau in welchem Zusammenhang, den Begriff Kultur und stellt fest, atmosphärisch und anhand der Fragezeichen auf den Stirnen der Schülerinnen und Schüler, „ich bin mir nicht sicher, ob die alle unter Kultur das verstehen, was ich darunter verstehe." Er fragt die Klasse: „Was ist denn für euch Kultur?" Hier die Antworten. Manchmal sagen die Eltern, wenn es Gewitter gab, starken Regen: „Aber der Kultur tut das gut, dieser Regen". Man könnte sich vorstellen, wenn das so weitergegangen wäre, wäre die Verwirrung vielleicht dann perfekt gewesen. Thema Kulturpflanzen. Dann hätte man unterscheiden können zwischen Nicht-Kultur-Pflanzen wie Löwenzahn und Brennnessel, eben das gemeine Wiesenkraut, der gemeine Affenbrot-Baum, das ist nicht Kultur. Und dann gibt es Kulturpflanzen: Nämlich Buchweizen, Bachblüten und so. Spitzwegerich ist ein Grenzfall. Je nachdem, ob man den Maler, den Spitzweg, im Kopf hat oder nicht. Die Kultursoziologen definieren das so: Kultur ist die Menge der von den Mitgliedern dieser Gesellschaft geteilten Einstellungen, Werthaltungen. Kultur ist das, was dann jeweils Vorrang hat, wenn es auf die Probe gestellt wird. Man hat ja verschiedene Werte, die in Konkurrenz zueinander stehen und als Kultur identifiziert man dann das, was sich durchsetzt, was im Dilemma letztlich Vorrang hat. Das ist theoretisch, ich schaue das mit Ihnen jetzt praktisch, bezogen auf Schule, an. Im Titel der Tagung ist eine Frage. Ich werde Ihnen diese Frage nicht beantworten. Ich werde Ihnen Gedankenanstöße, Wissensbrocken zur Verfügung stellen für das, was Bildung eben ist, nämlich dass man sich gestellte Fragen dann letztlich persönlich beantwortet. Ich führe Sie gewissermaßen durch die Landschaft dieser Frage, begleite Sie darin und liefere ein paar Hinweise auf Ecken, die vielleicht interessant sind für Sie persönlich zur Beantwortung dieser Frage.



Nochmals eine Definition: Kulturen sind von Menschen geschaffen, sie sind gestaltet, sie wachsen nicht naturwüchsig und sie sind endlich, die haben kein un-

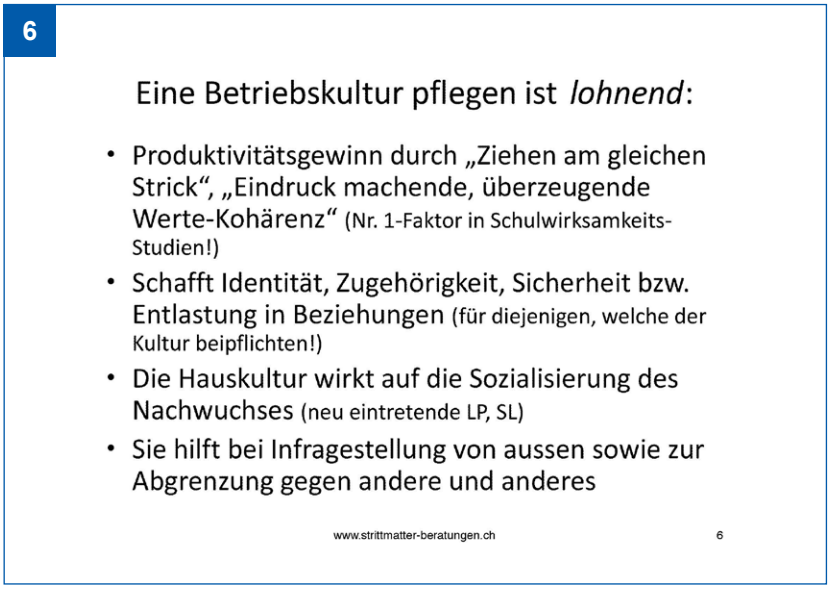


endliches Leben. Kulturen können untergehen, können ein Ende finden, können abgelöst werden durch andere, neue Kulturen. Das ist wichtig, wenn man selbst Kulturarbeit betreibt. Da muss etwas getan werden und das muss auch im Bewusstsein der Endlichkeit dessen, was man schafft, getan werden. Scheint paradox, ist aber gesünder. Kultur entsteht durch geteilte Werte, „shared values“, würde Peter Senge, gewissermaßen der Schöpfer des Begriffs der Lernenden Organisation, sagen. Zur Kultur gehören dann aus diesen Werten abgeleitet die Normen, Spielregeln, Verhaltensanweisungen – was tut man, um sich kulturgemäß zu verhalten und um gewissermaßen die Zugehörigkeit zur dieser Gemeinschaft, die diese Werte teilt, zu zeigen und zu behalten? Negativ gesehen, was riskiert man in einer bestimmten Kultur, wenn man Verhalten zeigt, die einen dann potentiell ausschließen aus dieser Gemeinschaft der shared values. Es ist nicht nur so, dass sich da Menschen, die Werte haben, auf einer Bühne finden und feststellen: „Ah, das teilen wir und jetzt sind wir eine Kultur.“ Eine Kultur, die dann schon existiert, prägt Neueintretende. Das kennen Sie alle. Ich werde ab und zu, in bestimmten Kontexten, von Schulen eingeladen, so eine Art Kulturforschung zu betreiben. Werfen Sie einen Blick von außen, wir möchten gern wissen: was haben wir denn in unserer Schule an Kultur? Ein Zugang ist, dass ich dann jeweils sage: Nennt mir die Lehrerinnen und Lehrer, die erst ein oder zwei Jahre da sind, die neu ins Lehrerzimmer gekommen sind, die können am allerbesten darüber berichten, womit man hier im Hause in ist, womit man hier im Hause ein hohes soziales Risiko eingeht. Diejenigen, die schon jahrelang in dieser Kultur arbeiten, sind oft fast nicht mehr fähig, das zu formulieren, was da besonders ist. Und man wird dann sozialisiert in der herrschenden Hauskultur und verinnerlicht selbst diese Werte und tradiert sie dann wieder. Also: Kulturelle Werte und Normen sind stark lenkend im Alltagsbetrieb. Irgendeine Kultur entwickelt sich immer, ob kurz oder lang bilden sich solche Kulturelemente heraus, denn Menschen brauchen in sozialen Gemeinschaften ei-

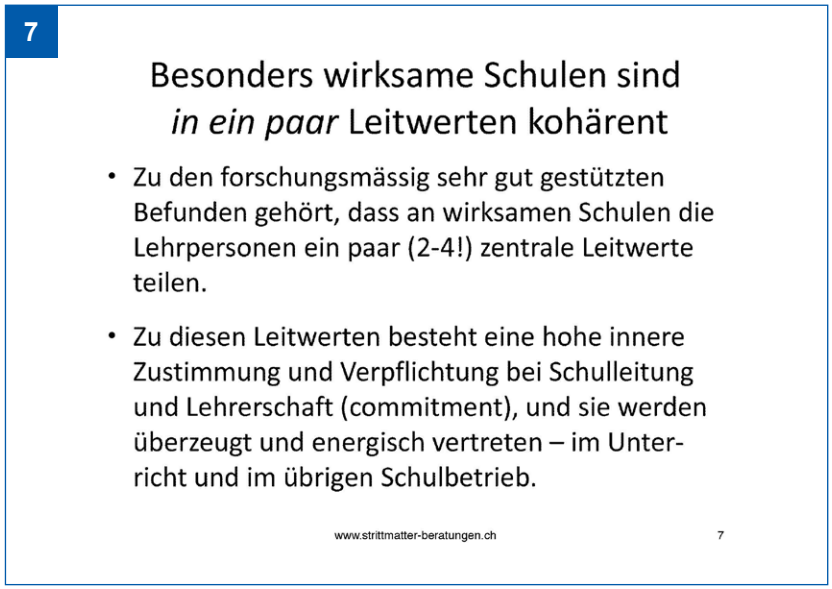


nen Orientierungsraum. Es ist unangenehm, sich in einer Langzeitgemeinschaft zu bewegen ohne zu wissen, was gilt denn hier eigentlich, worauf legt man hier Wert, womit bekomme ich Anerkennung, Würdigung und womit erhalte ich Sanktionen, Ausschlüsse? Ich kenne Schulen, die es nicht geschafft haben, auch nach längerer Zeit, solche gemeinsamen Werte zu konstruieren. Da hilft dann in Schulen – das geht in anderen Betrieben schlecht –zur Not, dass man sich darauf einigt, hier herrscht Unverbindlichkeit als Kultur. Jeder kann mitmachen oder nicht, so eine Art Individualisten-Toleranz-Kultur. Das sichert den Hausfrieden und macht schlechte Schulen.

Sie merken, jetzt fängt der Teil an, den ich Ihnen als Spiegel offeriere, denken Sie an Ihre eigene Schule oder, wenn Sie Politiker sind, an den Betrieb, in dem Sie sich bewegen. In einer vorherrschenden Kultur, darin ist der Begriff Herrschaft, gibt es auch oft Gewinner und Verlierer und es gibt Gegen- und Subkulturen. Früher, als es noch Raucherzimmer gab in Schweizer Schulen – es gab ein Nichtraucher-Lehrerzimmer und ein Raucherzimmer, das Raucherzimmer war oft ein offizielles Lehrerzimmer, manchmal der Material- und Kopierraum oder irgend so etwas – sind dann sehr oft diese Räume auch Orte der Subkulturen gewesen. Ich will das jetzt nicht inhaltlich erörtern. Ich könnte Ihnen jetzt sagen, wer sich da vor allem in Raucherzimmern gefunden hat und wer nicht und weshalb dann überzeugte Nichtraucher sehr oft trotzdem ins Raucherzimmer gingen, weil



eben die Leute, die da zusammenkamen, da waren und umgekehrt. Und wir haben ein Verbindlichkeitsdilemma in der ganzen Geschichte: Kulturen wirken nur, wenn sie verbindlich werden, eine gewisse Verbindlichkeit der geteilten Werte erreichen. Da haben wir ein klassisches ethisches Dilemma, hochwirksame, verbindliche Kulturen neigen dazu, totalitär zu werden. Wie der Begriff zeigt, wird man total vereinnahmt. Und schwach verbindliche Kulturen sind pädagogisch wirkungsarm. Das gilt es zu steuern. Denn die Pflege einer Betriebskultur, einer Schulkultur ist – und das wissen wir spätestens seit Beginn der achtziger Jahre, denn Ende der siebziger Jahre, Anfang der achtziger Jahre kamen ja diese großen Forschungen über die Wirksamkeit von Unternehmenskulturen, Betriebskulturen. Peters & Waterman, dieser Bestseller damals „in search of excellence“, was charakterisiert erfolgreiche Firmen, die auch in widrigen Umständen, in denen andere Firmen Schwierigkeiten bekommen haben, erwartungswidrig erfolgreich blieben? Sie haben Kulturfaktoren, Betriebskultur, Führungskultur identifiziert als hauptsächlich wirksam. Im selben Jahr, in dem „in search of excellence“ von Peters und Waterman erschien, erschien auch im deutschen Sprachraum die erste Publikation zur Schulwirkungsforschung. Die älteren von Ihnen kennen das Buch vielleicht „Fünfzehntausend Stunden. Schulen und ihre Wirkung auf die Kinder.“ von Michael Rutter. Es war eine Studie in London zunächst und es folgten dann weitere solche effective-schools-Studien, die auch wieder aufgezeigt haben, dass, wenn man die Unterschiede ausgleicht zwischen den Schulen – also Zusammensetzung des Schülerinnen- und des Schülermixes, des Sozialmixes, die Größe der Schule, die Zusammensetzung des Lehrkörpers und so weiter. Am Schluss stand als stärkster



Wirkungsfaktor, der sich dann in Schulleistungen aber auch in Arbeitshaltungen und Sozialkompetenzen der Schülerinnen und Schüler auswirkt, diese shared values, ein paar stark geteilte Werte des Hauses, die sich als hochwirksam erwiesen haben. Eine Hauskultur schafft Identität, so ein Wir-Gefühl, ich gehöre dazu, ich bin Teil von etwas, ich bin dazugehörig. Es gibt gewisse Sicherheiten in Debatten – weshalb tust du das so, warum machst du es nicht anders? Da kann man dann reine Ich-Antworten geben oder man kann eben Sicherheit auch in wir-gestützten Antworten finden und sagen „Hier im Haus ist uns wichtig…Hier im Haus legen wir Wert auf… Hier im Haus tolerieren wir das und das nicht." Das stärkt, da steht man anders da vor einer Klasse als wenn die Botschaft nur lautet: „Ich möchte es so". Die Schüler lachen mich dann aus und sagen „Aber Ihre Kollegin da im Zimmer nebenan macht das Ganze ganz anders. Weshalb soll das jetzt wegfallen oder wichtiger sein, was Sie da möchten?" Hauskultur wirkt eben auf die Sozialisierung des Nachwuchses. Ein altes Thema an den Universitäten in der Lehrerinnen- und Lehrerausbildung. „Da bilden wir die Studenten aus für die und die Pädagogik und dann kommen sie in die Lehrzimmerzwangssozialisation und in den ersten zwei, drei Jahren vergessen sie alles und machen es so, wie die Hausgurus." Ich habe gesagt, besonders wirksame Schulen sind in ein paar Leitwerten kohärent. Und ich meine wirklich ein paar. Es gab ja diese Welle von Schulleitbildern, Schulprogrammtexte, diese pädagogischen Poesiesammlungen, wo alles, was so zum Wohle des Kindes, zum Lernen, zur Gemeinschaft dient, reingeschrieben wurde, analog auch zur Privatwirtschaft – da hat man auch Betriebsleitbilder formuliert, Qualitätsleitbilder und solche Geschichten. Ich bin in den letzten Jahrzehnten zum Leitbilder-Fetischisten geworden, ich habe eine Sammlung von 300-400 solcher Schulleitbilder zu Hause. Das ist wahrscheinlich auch meine Leidenschaft als Germanist, der Freude an Textanalysen hat. Da stehen dann 20 oder 30 solcher tollen pädagogischen Leitsätze drinnen, die sind alle nicht wirksam. Es ist alles ok, diese 20 bis 30 Sätze, wir würden alle applaudieren und das Gegenteil macht sowieso nie Sinn von diesen Sätzen. Aber wirksam wird es, wenn aus diesem Katalog von pädagogischem Bewusstsein und pädagogischen Anliegen zwei, drei oder vier, höchstens fünf solche Werte/Normen dann wirklich zentral werden und das Handeln im Alltag leiten. Zwei bis vier zentrale Leitwerte. Ich bringe dann jeweils ein biblisches Beispiel. Ich behaupte nämlich, wenn Moses auf dem Berg Horeb vom lieben Gott dreißig Schrifttafeln mit dreißig Geboten bekommen hätte, wäre daraus nie eine Religion geworden. Der liebe Gott war didaktisch sehr klug, der hat sich entschieden, nur zehn Gebote zu geben, wohlwissend, dass man bei zehn Geboten etwa fünf davon behalten kann – das ist die alte griechische Memorierregel. Daraus wird dann was. Bei solchen Leitwerten kann man dann eine hohe innere Zustimmung und Verpflichtung erwerben. Verpflichtung im Sinne des englischen commitment, nicht als juristische Pflicht, sondern als Inneres verpflichtet sein zu etwas, das man will, dem man zustimmt, das einen Wert hat. Diese werden überzeugt und energisch vertreten und begegnen den Schülerinnen und Schülern, egal in welchem Raum,

bei welcher Lehrperson sie gerade Unterricht haben oder ob es im Unterricht oder im sonstigen Schulbetrieb ist, ständig. Das ergibt dann insgesamt Schulkultur. Lernen vor Ort ist nur möglich, wenn vor Ort… Gut, man kann sagen, es wird auch gelernt, wenn vor Ort diese Unverbindlichkeitsregel herrscht. Jeder Lehrer, jede Lehrerin hat ihre Privatkultur, so ein autonomes Scheichtum im Klassenzimmer. Aber das gibt keine Schulkultur, sondern eine Unterrichtskultur pro Fach oder pro Lehrperson. Dort, wo sich Kulturen bilden, kann man verschiedene Kulturen unterscheiden. Jetzt folgt so dieses Spiegelangebot. Das ist nicht wissenschaftlich begründet, ich habe einfach als Reisender, der jetzt ein paar Jahrzehnte reist, als Besucher bei vielen Schulen, viel gesehen. Ich habe mich jeweils länger an diesen Schulen aufgehalten, in Weiterbildungen, in Entwicklungsberatungen und man bekommt dann rasch ein Bild von dem, was an der Schule als Hauskultur herrscht. Es macht vielleicht Sinn, Auftragszweckkulturen zu unterscheiden. Man kann es nicht scharf unterscheiden, aber der Blick, der Fokus ist ein anderer: Was haben die für ein Auftragsverständnis, für ein Zweckverständnis?

8

Schulkulturen
durch verschiedenen Brillen betrachtet:

- **Auftrags-/Zweck**kulturen (z.B. bezogen auf die „Mission“, auf das Verständnis von Lehren & Lernen, auf den Stellenwert von „Nebenzwecken“ wie Selbstverwirklichung, Geldverdienen u.ä.)
- **Führungs**kulturen
- **Kommunikations**kulturen
- **Sicherheits- vs Wagnis**-Kulturen
- **Verantwortlichkeits**kulturen
- **Sozialparadigma**-Kulturen (zwischen Familie und Robinson)

www.strittmatter-beratungen.ch 8

Ich kann es illustrieren: Ich habe ein paar Tage mit einem Wiener Gymnasium gearbeitet, die hatten Probleme mit der Promotionsordnung, der Versetzungsordnung, Notengebung und so weiter. Streit untereinander, ein paar Gymnasiallehrer hatten den Eindruck, wir verteilen da zu billig gute Noten. Bei uns kriegt jeder Idiot am Schluss das Abi, so geht das doch nicht, wir sind schließlich ein Gymnasium. Die Gegenfraktion hat gesagt: „Wozu sind wir denn da?“ Das war ein Gymnasium in einem sozial benachteiligten Quartier und die vorherrschende Kultur am Gymnasium ist geworden: Wir geben Chancen. Wir kompensieren schlechte Bildungschancen und deshalb lassen wir auch Jugendliche zum Abitur, die vielleicht in einem anderen Gymnasium die Chance nicht gehabt hätten. Dies als kleines Beispiel für „Wozu sind wir da?“.

Otto Herz mit seinen Herz-Botschaften; ich freue mich darauf, ihn nachher zu treffen. Er ist ein

9

Zweckkulturen: cui bono?

- Volksbildung für Demokratie durch Wissen/Aufklärung
- Ausrüsten Wirtschaft mit Qualifizierten
- Dienst an Chancenausgleich für die armen Schwachen
- Privatleben finanzieren (Familie, Hobby etc.)
- Menschheit beglücken oder retten
- Mathematik, Geschichte etc. leben und teilen
- Ansehen und Anerkennung bekommen
- Miteinander ein persönlich fälliges Drama absolvieren
  (z.B. Martyrium-Skript, Mutter/Vater-Mord-Skript, Verlassenwerden-Skript, kleiner Bruder-Skript, Kinderlosigkeits-Skript)

www.strittmatter-beratungen.ch 9

10

Führungskulturen

- Wer oder was soll und lenken/steuern?
- Wie lautet der Vertrag zwischen Führenden und Geführten?
- Gewinn und Preis dafür

www.strittmatter-beratungen.ch 10

alter, geschätzter Wegbegleiter von mir. Otto Herz hat mir kürzlich eine Folie geschickt mit typischer Herz'scher Polemik. Darauf steht: Gute Schulen organisieren das Gelingen des Lernens, das Können, andere Schulen dokumentieren den Misserfolg. Auch so ein Beispiel für die Frage „Wozu sind wir denn hauptsächlich da?", bei diesen ganz unterschiedlichen und teils widersprechenden Aufträgen, die öffentliche Schulen haben und die zu akzeptieren sind.

Führungskulturen: Man kann verschiedene Kommunikationskulturen unterscheiden. Ich habe mit der Zeit Folgendes gefunden: Es gibt Schulen, die haben eher eine Sicherheitskultur. Bei uns ist es eine Zeit lang Mode geworden, dass sich Schulen ISO 9000 zertifizieren ließen, wo also jede Prozessverrichtung in einem process sheet dokumentiert wird, damit ja nichts schief läuft. Und es gibt Schulen, die haben eine gewisse Wagniskultur, eine Risikokultur entwickelt. Es gibt Unterschiede in Bezug auf Verantwortlichkeitsvorstellung und es gibt krasse Unterschiede in Bezug auf die Frage: „Was wird denn hier als soziale Inszenierung veranstaltet?"

11

1. **Konsumismus:** Personal lässt sich bedienen;
Führen darf, wer am besten serviert

www.strittmatter-beratungen.ch 11

Ich kenne Schulen, die spielen Familie, die sagen mir: „Wissen Sie, Herr Strittmatter, wir sind wie eine große Familie bei uns." Und in der Tat, ich stelle dann fest, die sind alle gute Freunde, ein Teil dieser Lehrerinnen und Lehrer verbringt gemeinsam mit ihren Familien auch die Ferien. Man ist sich gegenseitig Patin und Pate der Kinder, ab und zu spannt man sich die Frau oder den Mann aus – das stellt dann das Familienparadigma auf eine harte Probe. Ich hatte kürzlich in einer Schulleitungsausbildung eine Schulleiterin aus Genf, so ein bisschen matronenhaft. Die hat bei der Vorstellungsrunde gesagt: „Wir sind wie eine Familie. Und ich bin die Mutter." Ganz stolz. Als Schulleiterin. Zwei Stunden später, das Seminar war fortgeschritten, hat sie sich bitter beklagt über die Unselbstständigkeit ihrer Lehrerinnen und Lehrer. Die seien sowas von abhängig, so unselbstständig, manchmal benähmen sie sich wie kleine Kinder. Und ich sagte: „Voilà, du kannst Mutter schon spielen, aber dann beklag dich bitte nicht, wenn die sich dann sehr kindgemäß verhalten.

12

13

Wenn du Erwachsene willst und nicht Kinder, dann darfst du nicht mehr Mutter spielen oder musst eben einen Paradigmawechsel machen. Es gibt auch solche, die spielen Robinson-Insel, da gibt es gewissermaßen einen Inselarchipel und auf jeder Insel sitzt ein Robinson, der für sich allein sorgen soll. Er hat vielleicht ab und zu noch einen Freitag bei sich als Trost, aber mehr nicht.

Zweckkulturen: Sie sehen eine Auswahl von möglichen Zweckkulturen, dies nur, um Ihnen einen Eindruck zu geben.

Man kann verschiedene Führungskulturen unterscheiden. Ich bin auf meinem Gang durch Führungskulturen bisher auf elf verschiedene Führungskulturen gestoßen, die ich an Schulen identifiziert habe. Ich kenne Schulen, die haben eine **Konsumismuskultur**. Das Personal lässt sich bedienen, führen darf, wer am besten bedient. Der Oberkellner, die Servicedame. Und wehe, der Schulleiterin oder dem Schulleiter gefällt diese Bedienungsrolle schlecht, dann verliert sie oder er die Erlaubnis zu führen. Das treffe ich häufig an in Schulen, in denen gegen den Willen des Kollegiums jemand in die Schulleitungsrolle gehievt wurde, der dann zu Beginn eine Ablehnung gespürt hat und sich gedacht hat: „Wenn ich die gut bediene, dann schenken sie mir möglicherweise ihre Liebe und Achtung.“ Das funktioniert ab und zu, meistens geht es aber auf Dauer nicht gut. Dann gibt es die **Patriarchat-/Matriarchatführungskultur** mit dem Paradigma „guter Hirte“, “Patron“, der seine Schäfchen alle beim Namen kennt, die gehorchen ihm, denn er gibt ihnen zu essen, führt sie auf die Weiden und die Schäflein wissen, dass dieser gute Hirte im Notfall, wenn sich das Schaf auf die Felsen verirrt, unter Einsatz seines Lebens dieses Schaf zurückholt, es schützt. Der gute Hirte hat natürlich auch einen scharfen Hund dabei und einen Stock, das akzeptiert man aber in diesem Deal, in diesem Sozialvertrag von Geben und Nehmen. Dann kenne ich Schulen, die eine **Guru-Kultur** haben. Das trifft man häufig bei Pionierschulen, pädagogisch konfessionellen Privatschulen. Irgendeiner hat mal eine Erleuchtung gehabt und spielt dann Guru. Das kann auch eine Gruppe sein, das können zwei, drei, vier sein, die die-

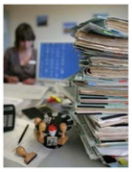
14

4. **Monarchie ∞ Individualanarchie**
(als contrat social)

www.strittmatter-beratungen.ch 14

15

5. **Bürokratie:** Führen tun die Reglemente, Standards, Processflowsheets



Collège Isidore Pelage
Sainte-Anne
Règlement intérieur

Certificat
Hes·so
CH-1279 Le Lignon

www.strittmatter-beratungen.ch 15

16

6. **Basisdemokratische Totalpartizipation**

TOPs:
1.Protokoll vom …
2.Anschaffung neuer Kreiden?
3.Entsorgung der Kreide-Reststummel
4.Verdanken der Spende des Schularztes (€12.60)
5.Neuer Farbanstrich für den Fahrradständer
6.Abstimmung über die Stimmrechte
7.Neue 4. Ko-Vorsitzende

www.strittmatter-beratungen.ch 16

se Guru-Rolle spielen. Wichtig ist hier, da hat jemand eine pädagogische Erleuchtung, macht daraus gewissermaßen etwas quasireligiöses, das mit einem hohem Paradiesversprechen verbunden ist, einem hohen Glücksversprechen, wenn man das lebt. Man kommt dann in den Himmel, egal in welchen. Und man folgt dem Guru unbedingt.

Dann gibt es diese Kultur, die ich in Österreich häufiger antreffe, auch in der Westschweiz. Diese eigenartige Kombination von **Monarchie und Individualanarchie**. Der Sozialvertrag zwischen der Schulleitung und der Lehrerschaft heißt „Wir bringen dir, Schulleitung, deine tägliche Ration Hofknickse, die du brauchst, um dich gut zu fühlen, unter der Bedingung, dass du uns überhaupt nichts zu sagen hast und nicht reinredest. Dann gibt es diese **bürokratischen Kulturen**: „Wo gibt es noch irgendein Problem, zu dem man auch noch ein Reglement, eine Verfahrensvorschrift machen könnte, damit das Problem nächstes Mal nicht mehr auftritt?“. Dann ab und zu noch diese **Alt-68er-Kollegen**, die können zwei Stunden über eine Bleistiftanschaffung diskutieren, am Ende haben sie entweder nichts entschieden oder unterschiedliche Vorstellungen darüber, was nun entschieden wurde, aber es sind alle glücklich. „Das war eine ganz tolle Diskussion, ein schönes Erlebnis. Wir haben uns wieder gespürt.“. Ist beglückend für die, die das wollen, ein bisschen aufwändig, aber den Aufwand leistet man ja gern. Ich will diese Kulturen weder hochloben noch verteufeln, sondern

einfach jeweils einen Gewinn, und den Preis, den man dafür bezahlt, vor Augen führen. Dann gibt es das, was ich an Schweizer Berufsschulen häufiger antreffe: die **betriebliche Gehorsamkeitsökonomie**. „Für etwas haben wir ja einen Chef, der ist dafür bezahlt und angestellt und der soll sich was denken dabei. Wenn der etwas verordnet, rausgibt, dann übernehmen wir das. Kann ja sein, dass es gut ist, was er überlegt hat, dann haben wir uns diese ganzen Diskussionen gespart und sollte es doch nicht gut sein, können wir ihn immer noch leer laufen lassen.“ Das ist eher ökonomisch gedacht. Funktioniert auch an vielen Schulen recht gut so. Ich beneide manchmal diese Schulen darum, wenn ich dann wieder an einem Gymnasium bin, wo jede Idee der Schulleitung zuerst intellektuell zerzaust und hinterfragt wird und in betrieblichen, philosophischen, literarischen und naturwissenschaftlichen Kategorien durchdiskutiert wird. Dann kenne ich leider Schulen, die nach dem Paradigma **Cäsar und seine Prätorianercharakter** geführt werden. In der Regel Krisenschulen. Schulleiter/Schulleiterin, die ein neurotisches Spiel spielt und sich schützt durch rechtzeitiges Organisieren einer Prätorianergarde. Sie macht sich also ein paar Kolleginnen und Kollegen abhängig, die mit Privilegien versorgt werden und diese Schulleitung trotz mehrheitlichem Unbehagen und trotz mehrheitlicher Kritik aus dem Kollegium stützen und schützen. Ich habe auch schon eine **Dominakultur** gefunden. Der Begriff kommt aus einer Szene, die ich in einer

17

7. **Betriebliche Gehorsams-Ökonomie:** Die Chefs denken und entscheiden lassen; Gefolgschaft je nach Resultat

18

8. Cäsar mit Prätorianergarde

19

9. **Domina-Kultur:** Führung der Führung durch starke informelle Leaders

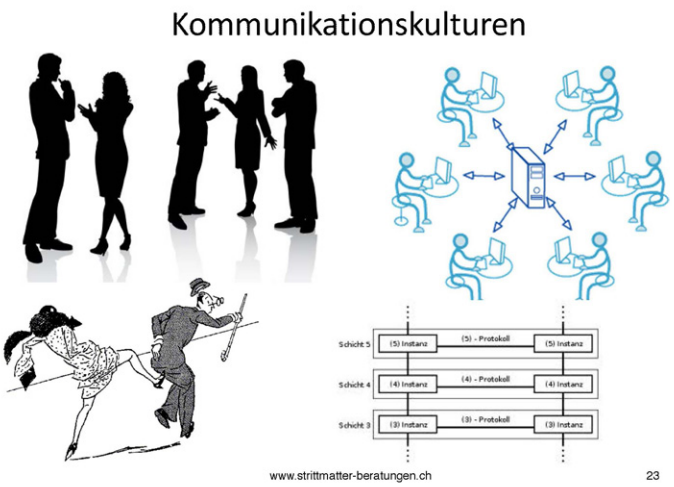
österreichischen Schule in Graz erlebt habe. In einer Schulleiterrunde kokettiert ein Schulleiter damit, dass er jeweils seine drei Dominas zitiert: „Meine drei Dominas haben das und das gesagt. Meine drei Dominas finden das auch gut. Und so weiter.“ Ich fragte ihn, was er damit meint. Die Geschichte dahinter: Da ist aus politischen und anderen Gründen einer Schulleiter geworden, der ein lieber Kerl ist, aber eigentlich keine Führungsqualitäten hat. Die ganze Schulleitung wurde als ungut empfunden und dann haben drei starke Frauen sich zusammengetan und der Schulleitung gesagt: „So geht das nicht weiter! Das ist Zeit- und Energievernichtung und unproduktiv. Wir nehmen das jetzt an die Hand“. Sie haben gesagt: „Vor jeder Konferenz, vor jeder Sitzung, ein paar Tage, sitzt du mit uns zusammen, dann gehen wir die Tagesordnung mit dir durch. Was, wie viel und so weiter, nach allen Regeln der Kunst. Wir sprechen das mit dir durch und du leitest es so. Am Ende der Sitzung reservierst du dir eine halbe Stunde Zeit, dann geben wir dir ein Feedback, schauen mit dir zusammen, was da war und wie es weiter geht.“ Die Schule hat wunderbar funktioniert. Auf die Dauer nicht sehr würdig natürlich. Aber auch das gibt es, und es ist nicht nur schlecht. Es muss ja nicht diesen Domina-Beigeschmack haben, aber sich beraten lassen, mal dem guten Können, dem Wissen, der guten Erfahrung, dem guten Willen von ein paar Leuten im Kollegium vertrauen und sie mit einzubeziehen ist sinnvoll.

Dann gibt es die **Ermöglicher-Kultur**. Die habe ich auch angetroffen. Ich frage „Wo ist der Schulleiter?“ und ich bekomme als Antwort: „Wissen wir nicht. Vielleicht steckt der irgendwo.“ Und ich merke: Der ist nie präsent, der führt nicht. Und die Schule funktioniert gut. Ich frage, warum es denn gut funktioniert. Die Antwort lautet: „Wir haben genug Leute, die Gutes tun an der Schule und der Schulleiter führt nicht wirklich, aber er ist ein Ermöglicher. Er rollt den roten Teppich aus, er besorgt Geld für Projekte, gibt grünes Licht, ermuntert.“ Das ist gewissermaßen ein Führen von hinten, er sagt „Macht! Ich gebe euch die Unterstützung, die Räume, die Ressourcen usw. für das, was bei

euch an Energie da ist.“
Diese Folie hätte ich auswechseln müssen. In der Mitte ist der Roy Hodgson, der war damals Nationaltrainer der Schweiz, relativ erfolgreich. Heute ist er leider der Nationaltrainer von England, er musste jetzt die Koffer packen. Roy Hodgson hat damals gesagt: „Ich muss meinen Fußballern nicht sagen, wie sie Fußball spielen sollen, das können die besser als ich. Ich muss einen guten Rahmen schaffen dafür. Aber denen ja nicht in ihr Geschäft hineinpfuschen, die sind hungrig, die sind kompetent, die wollen etwas tun, also hindere sie nicht daran als Trainer. Sondern schaffe die guten Rahmenbedingungen, damit die das tun können, was sie selbst gut tun.“
Hier noch die 11. Kultur. Da verhehle ich natürlich nichts, das ist mein Idealbild. Eine **Professionalitätskultur**, die eben in geklärten Verantwortlichkeiten als Teamwork funktioniert. Das Bild ist die Alinghi, die damals den Americas Cup gewonnen hat, ich habe es hier drauf getan, weil es eine hohe Teamworkgeschichte ist. Und in dieser Geschichte es auch mal passiert ist, dass dieser Bertarelli, der Skipper, Multimilliardär, der selbst ein Supersegler ist, im Americas Cup in einer Vorphase auf die Idee gekommen ist, er wolle selber steuern. Er sei ja schließlich der Besitzer, ein guter Segler – also wolle er selber steuern. Das ist in die Hose gegangen. Er hat dann sehr schnell gelernt und seinen Job abgegeben an die, die das besser können. Er hat sich aber nicht rausgenommen aus dem System, sondern ist im Zusammenwirken des Systems drinnengeblieben.

22

23



Welche Kultur wann angebracht ist oder spielt hängt auch mit der **biografischen Entwicklung** einer Schule zusammen. Hier ist ein Modell, die Zeit reicht nicht, um das auszuführen, man kann daraus ersehen, dass es Pionierphasen von Schulen gibt. Diese Garagenphasen, in der man etwas schafft, in der man Neuland betritt. Eine Schule kann das alle paar Jahrzehnte wieder erleben, das ist nicht linear. Man kann in eine Pionierphase, in eine Neuschafferphase hineinkommen und da sind eben andere Kulturelemente wichtig und greifen aus in eine Konsolidierungsphase, in eine Bürokratisierungs-, in eine

24

25

Gewöhnungs-, in eine Routinisierungsphase oder in eine Umbruchphase.

Ich muss jetzt abkürzen. Es gibt unterschiedliche **Kommunikationskulturen**, der Extremfall ist die direkte, ständige Kommunikation im Korridor, die organisierte Kommunikation in bestimmten Sitzungsgefäßen oder ich kenne mittlerweile Schulen, da wird nur noch elektronisch kommuniziert, da wird kaum noch gesprochen. Sie können sich vorstellen, dass das eine Rolle spielt, wie man auf welche Weise das Gefühl hat, was kommunizieren bedeutet, was reden bedeutet, was Absprachen und zuhören bedeuten im Hause. Es gibt **Sicherheit- und Wagniskulturen**, davon habe ich schon gesprochen. Unterschiedliche Vertrauenskulturen haben mit Sicherheit, mit Wagnis zu tun. Ich habe ein schönes, ganzseitiges Zeitungsinserat vor ein paar Jahren gesehen, da haben die ABB, ein Industriekonzern in der Schweiz, diese Annonce in einer Tageszeitung inseriert. Sie haben die Stempeluhren abgeschafft, diese Stechuhren, auch verschiedene andere Kontrollmechanismen wurden abgeschafft. Sie haben damals eine Bewegung in eine **Vertrauenskultur** versucht, der Satz gefällt mir: „Vielleicht vertrauen uns unsere Kunden deshalb so sehr, weil wir uns selbst vertrauen.“

Verantwortlichkeitskulturen. Wichtig bei der Verantwortlichkeit ist, dass wir klären, wie weit sind wir fürs Ergebnis verantwortlich und wie weit nicht? Wir können nur sehr beschränkt für das Ergebnis Verantwortung übernehmen. Da wirken noch andere Kräfte. Ob und was die Schülerinnen und Schüler lernen. Wie weit können wir aber für Prozessqualität, die Qualität des Lehrens und Lernens Verantwortung übernehmen? Wie weit müssen wir Kooperationsverantwortung übernehmen, dass Absprachen unter den Lehrpersonen horizontal und vertikal stattfinden oder auf der Strecke bleiben, Informationen nicht fließen, die das Resultat dann beeinträchtigen. Wie weit haben wir Meldeverantwortung zu erfüllen in Momenten, in denen wir uns überfordert fühlen oder wenn wir feststellen, da läuft etwas schlecht und meine Handlungsmöglichkeiten sind jetzt begrenzt. Schlimm ist, wenn die Leute versauern in falscher Verantwortung. Das haben Männer

häufig, so ein Problem damit, diese Heldenidentität. Wilhelm Tell, Schiller, der Starke ist am mächtigsten allein. Das Gefühl, das muss ich selbst lösen, ich darf nicht melden: „Hallo, da ist eine Schwierigkeit, ich brauche Hilfe, ich brauche Unterstützung oder ich muss das Problem weitergeben.“ Nein, man bleibt solange, bis man abstürzt. Und die Balance im Verantwortungsdreieck hüten, immer schauen, ist der Auftrag gut, sinnvoll, machbar, sind die Ressourcen vorhanden, ist die Ausrüstung dafür genügend und haben wir die Durchsetzungsmacht, um das auch durchzusetzen oder kann man uns jederzeit in die Beine fahren, uns hemmen, uns am Leibchen zerren und melden, wenn das schief ist? Wir haben leider in der Pädagogik solche Caritas-Identitäten, die sagen, der Auftrag ist überladen, die Ressourcen sind ungenügend, wir haben eine schwache Durchsetzungsmacht, aber wir tun es trotzdem – den Kindern zuliebe. Das ist edel, gibt einen guten Platz im Himmel. Das Problem ist, dass es nicht gut ist für die Kinder, wenn so gewurstelt wird.

Ich komme zur Frage: Wie baut man denn eine solche Kultur? Das ist die Schlussfrage. Die Antwort ist: Erstens: Rechnen Sie zunächst damit, dass das keine einfache Geschichte ist, dass da Gegenkräfte am Werk sind. Identifizieren Sie dann stützende Kräfte, nutzen und schaffen Sie neue stützende Kräfte. Hüten Sie dann das, was Sie als Kulturgut erworben haben. Es gibt den Begriff Kulturgüterschutz für Gebäude. Richten Sie für das, was

26

Verantwortlichkeits-Kulturen

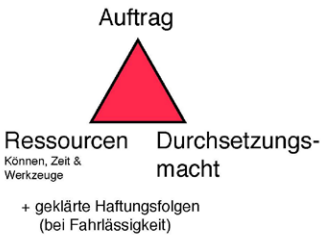
- Alle für alles und nichts verantwortlich
- Einer/einige für alles verantwortlich
- Einäugige Verantwortlichkeiten (z.B. nur für messbares Produkt oder Klima oder Finanzen)
- „Falsche“, einem nicht zustehende und/oder nicht geforderte Verantwortung
- „Unmögliche“, überfordernde, voraussehbar misslingende Verantwortungs-Ausdauer
- Reife, geklärte Verantwortlichkeiten mit Reaktion bei Schieflagen im V-Dreieck

27

Geklärte und verhandelte Verantwortung

- Ergebnisverantwortung (Performance-Standards)
- Prozessqualitäts-Verantwortung
- Kooperationsverantwortung
- Meldeverantwortung, ev. Verweigerungsverantwortung

Verantwortungs-Dreieck



+ geklärte Haftungsfolgen (bei Fahrlässigkeit)

28

Sozialparadigma-Kulturen

- Familie
- Technopark, Ateliers-Infrastruktur
- Edles Kollegium
- Hierarchische Burschenschaft
- Freundeskreis
- Seilschaft auf Gedeih und Verderben
- Paria: Kampf- oder Caritas-Verband
- Professionelle Produktions- und Ressourcengemeinschaft

29

Wie kommt man denn zu einer gestalteten, breit mitgetragenen Schulkultur?

- Mit für Schulen typischen Gegenkräften rechnen, sie nicht ausblenden sondern als Herausforderung annehmen.
- Stützende Kräfte nutzen, stärken, schaffen.
- Die Pflege einer guten Hauskultur als dynamische und verhandelbare (Aus)Dauer-Aufgabe begreifen.
- Aber nicht nur ernst und fleissig, sondern es miteinander auch so oft wie möglich geniessen (Jam Session-Feeling).

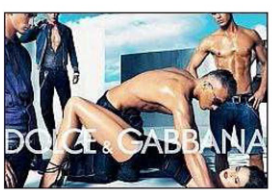
30

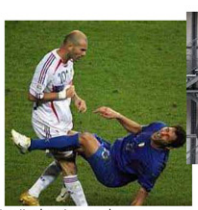
Mit Gegen- und schwächenden Kräften rechnen

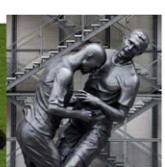
- Reflex gegen Einschränkung der individuellen Freiheit (im Prinzip gesund!)
- Unklarheit/Unverbindlichkeit als ideales Soziotop für „Karpfen“ und für latente Beschwerdefälle (die oft schützende Subkulturen bilden)
- Konkurrenz durch mächtige Gegenkulturen: Peer- bzw. Jugendkulturen, häusliche Gegen - kulturen, „*Vorbilder*“ in der Gesellschaft

31

Beispiele für Konkurrenz/Sabotage von aussen







Sie als pädagogische Hauskultur mal haben, auch einen Kulturgüterschutz ein. Das müssen Menschen sein, die treuhänderisch dafür sorgen, dass das gepflegt, weiterentwickelt und erhalten bleibt. Man hat das nie im Abonnement, sonst zerfranst es wieder oder wird fallengelassen. Und genießen Sie das auch. Kurz ein paar Bilder dazu: Mit Gegenkräften rechnen, das ist das, was ich kürzlich als Thema, z.B. Respekt als shared value in der Öffentlichkeit gefunden habe. Es gibt eine Reklame für die Schweizer Illustrierte, die wirbt mit Prominenz zum Anfassen, das ist eine Miss Schweiz, da greifen zwei Männerarme dieser Dame an die Haut – das wird als Werbung transportiert. Oder die Dolce & Gabbana-Werbung: Drei Machos, die sich über eine Frau hermachen, die das offenbar auch noch geniest. Das hängt dann an Plakatwänden. Ein jetziger Bundesminister hat, bevor er Bundesminister war, die anderen Bundesminister als herauszuoperierenden Blinddarm in aller Öffentlichkeit, in der Bild-Zeitung der Schweiz, bezeichnet. Wenn die Politiker ihre Kollegen als herauszuoperierenden Blinddarm bezeichnen und wir in den Schulen dann von respektvollem Umgang miteinander predigen – keine Fäkalienbegriffe, keine beleidigenden Wörter usw. – sind das wichtige Gegenkräfte. Zinedine Zidane, der französische Starspieler bei der letzten Fußball-WM, der einem Italiener den Kopfstoß gegeben hat - ich hab gedacht, das fällt in eine gesellschaftliche Ächtung. Gehen Sie nach Paris, Sie finden da inzwischen ein in Bronze gegossenes

Heldendenkmal für diese Szene. Was tun wir da in den Schulen eigentlich, wenn die Gesellschaft uns zwar einen Auftrag gibt für Respekt, friedliches Zusammenleben usw. zu kämpfen und die gleiche Gesellschaft veröffentlicht dann diese Gegenwerte – das macht es ein bisschen schwieriger. Es braucht eine ganze Reihe von Kräften, um diese Hauskultur zu sichern.

Ich schließe mit zwei, drei Thesen:

1. Es braucht in der Pädagogik eine starke Unterricht und Zusammenleben rahmende und stützende Hauskultur. Aufpassen, dass diese starke Hauskultur beweglich bleibt oder aktiv bleibt und sich nicht verhärtet, verkrustet. Dann verliert sie ihre Lebendigkeit. Sie muss für Veränderungsimpulse offen bleiben.
2. Bildung im Sinne der Aufklärung erträgt keine zugespitzten, allzu verfestigten, totalitären Hauskulturen, die eben auch ausschließen. Bildung brauchte eine gewisse Kulturenvielfalt auch im Hause. Das ist paradox. Ich sage: Nicht Beliebigkeit und gleichzeitig braucht es eine gewisse Vielfalt, die auch das Leben abbildet und die dynamisierend wirkt und die die Individualität der Angestellten – das sind doch engagierte Lehrerinnen und Lehrer, die leben von ihrem Engagement – schützen und nicht gleichschalten. Und es ist nicht beliebig, was man als Kernwerte wählt. Ich würde die Kernwerte verpflichtend so im Bereich unserer zentralen gesellschaftlichen Werte, wie sie unser Grundgesetz vorgibt, ansiedeln. Das hat mit Respekt und Würde, mit Chancengleichheit,

32

Kräfte der Schaffung *und Sicherung* einer

33

Äussere stützende oder hindernde Kräfte

Starke Kulturbotschaften der „Holding“ (Schulträger, Bildungsbehörde, Stadt-, Gemeinde-, Dorfkultur)

Starke Kulturbotschaften von den Leuchttürmen des öffentlichen Lebens

← Lehrmittel?

34

Zum Beispiel „Respekt“

Schiefe Konzepte:

Respekt = Furcht
Respekt = Unterordnung/Kadavergehorsam
Respekt = Bewunderung/Anbetung
Respekt = alles tolerieren

Irritierende Botschaften:

„Geh doch respektloser an die Sache heran!“
„Setze Dich durch!“
„Der Starke ist am mächtigsten allein!“

35

Konstrukt Respekt als Werthaltung

- Ich-Respekt: Sich für wertvoll/liebenswürdig halten; sich selbst trauen
- interessierte Wertschätzung, Neugier gegenüber anderen Menschen
- Anerkennen des Anderssein als Teil des Lebens
- Menschen haben Würde, und die darf nicht verletzt werden (habeas corpus 1679, Menschenrechte 1789, 1948ff)
- Ich behandle andere so, wie ich selbst behandelt werden *möchte* (Reziprozitäts-Regel)
- Anerkennen, dass es nicht alleine geht auf dieser Welt, dass wir als soziale Wesen aufeinander angewiesen sind (respicere = Rücksicht nehmen)
- Sinn für Loyalität/Vertragsbeziehungen haben

36

Respekt-Vertrag

- Ich begegne euch in Respekt und Anstand, werde nie jemanden willentlich blossstellen oder sonst wie entwürdigen.
- Dies gilt auch für Situationen, in denen ihr Fehler macht und ich Sanktionen ausfällen muss.
- Ich lasse mich dazu befragen.

- Wir begegnen Ihnen in Respekt und Anstand, werden nie willentlich in Wort und Gestik Ihre Würde verletzen.
- Das gilt auch für Situationen, in denen wir uns über Fehler von Ihnen ärgern.
- Wir lassen uns dazu befragen.

37

Zum Beispiel „Verantwortlichkeit“

Schiefe Konzepte:

Verantwortlichkeit = Anspruch auf Macht
Verantwortlichkeit = gehorsam sein
Verantwortlichkeit = Anspruch auf Bonus
Verantwortlichkeit = allein und für alles, was geschieht

Irritierende Botschaften:

„Verantwortung ist nicht teilbar.“
„Bin ich denn dein Kindermädchen?“
„Ein jeder ist seines Glückes Schmied!“
„Geniesse was du kannst - ohne schlechtes Gewissen.“
„Frag nicht, was du für dich ..., sondern was du für dein ... tun kannst“

mit Machtbegrenzung, mit Verlässlichkeit, mit Wertschätzung, mit Neugierkultur etwas zu tun. Schule ist Lernen veranstalten und das geht nicht ohne Neugier. Ich bin kürzlich auf die Abkürzung gestoßen: nth, das ist die Abkürzung für „nice to haves“ und usp „unique selling proposition“. In den USA finden Sie das, bei uns können Sie noch Fallschirmspringen lernen als added value und unique selling proposition im Konkurrenzkampf der Schulen untereinander.

Zum Schluss: Was hat das Ganze mit Kunst, Musik und Ähnlichem zu tun? Die Frage war: Schule + Kultur = Schulkultur? Sie haben gemerkt: Nein, das geht nicht so. Es ist nicht Schule + Kultur, sondern Schule ist ein Ganzes, es ist keine Plus-Geschichte. Aber ich sehe da einen Zusammenhang mit unserem Kulturbegriff als ästhetischen Begriff, der mit Gestaltung, mit Ausdruck, mit Musik, mit Malen, mit Bewegung zu tun hat. Meine These, meine Erfahrung ist: Wenn solche Kulturelemente nur aufgeklebt sind – „und dann machen wir noch ein Konzert und besuchen ein Theater“ – dann riskiert die Schule, dass sie das nie anpacken muss, was sie anpacken sollte, nämlich ihre Lernkultur im Alltag mal anzuschauen. Man hat dann immer so das Gefühl, das Schaufenster ist gut bedient und für die Unterhaltung ist gesorgt, die Eltern sind stolz darauf usw. Das lenkt eine Zeit lang ab, aber nur als kompensatorischer Aufkleber geht das auf Dauer nicht gut. Solche Kulturelemente sind aber ein stärkender Gewinn, wenn sie nicht aufgeklebt sind,

sondern Ausdruck sind eines Kulturbewusstseins im Hause, in der Schule selbst, einer lebendigen Pädagogik der Sinnesvielfalt, einer Pädagogik des Zusammenspiels unterschiedlicher Kräfte, einer Pädagogik der Ausdrucksförderung – sich ausdrücken lernen als Kind, als Mensch, als Jugendlicher. Eine Pädagogik der Vertrauensbildung – wir vertrauen einander, du kannst auch etwas und zusammen können wir uns ergänzen und etwas schaffen. Eine Pädagogik der guten Balance zwischen Wagnis, Gelingenswillen und dem Schutzauftrag, dem Sicherheitsauftrag, den die öffentliche Schule auch hat. Eine Pädagogik der Partizipation in geklärten Verantwortlichkeiten. Und eine Pädagogik der Neugier auf Menschen und Dinge. Dann wird Musik, werden Theater- oder Sportprojekte, kreative Projekte plötzlich Ausdruck dieser Pädagogik und selbstbestätigend, selbstbestärkend. Es gibt so eine Art positiver Teufelskreis, ein Aufschaukelungskreis gegenseitig. Als alter Jazzer bringe ich hier jeweils das Bild der Jamsession. Das sind so meine Glückserlebnisse. Das heißt, jeder hat sein Instrument gelernt. Dann wird aber zusammen etwas Neues geschaffen und das braucht wahnsinnig viel gutes Zuhören, einander Bälle zuspielen, Freude und Neugierig sein aufeinander. Wenn der Kollege da mit seinem Instrument wieder was Überraschendes macht, dann leuchten die anderen und nehmen den Ball auf.

Ich wünschen Ihnen, dass Sie Hauskulturarbeit - im Bewusst-

38

Konstrukt Verantwortlichkeit

- Sich für sich verantwortlich fühlen; Haltung der reifen Selbstsorge (incl. Coping mit Unvollkommenheiten)
- Antworten auf innere Ansprüche (Gewissen, eigene Werte, commitment to values)
- Antworten auf soziale Ansprüche im eigenen Lebenskontext (Sorgfalt zu Beziehungen und Lebensgrundlagen, social commitment)
- in gegenseitig geklärten Erwartungen und Grenzen (Erfüllens-/Bemühens-/Tun-Pflicht)
- in zumutbaren Realisierungsbedingungen (Dreieck Anspruch - Ressourcen - Handlungsmacht)

39

Regeltreue-Vertrag

- Ich garantiere, dass ich mich an die Gesetze, die Schul- und Klassenordnung und an getroffene Abmachungen halte.
- Ich bemühe mich, euch den Sinn und die Zumutbarkeit von Regeln zu erklären.
- Wenn Abweichungen von den Regeln passieren oder nötig erscheinen, begründe ich das möglichst im voraus und lasse ich mich dazu auch befragen.

- Wir halten uns an die Schul- und Klassenordnung und an getroffene Abmachungen.
- Wenn wir den Sinn nicht einsehen oder Mühe mit der Erfüllbarkeit haben, melden wir das an.
- Wenn wir mal von den Regeln abweichen oder abweichen wollen, dann begründen wir das möglichst im voraus und lassen uns dazu befragen.

40

Fazit-Thesen

- Es braucht in der Pädagogik eine starke, Unterricht und Zusammenleben rahmende und stützende Hauskultur. Kehrseite: Gut etablierte Kulturen sind sehr resistent gegen (v.a. äussere) Veränderungsimpulse.
- *Bildung* im Sinne der Aufklärung erträgt *keine* totalitärstarke Hauskultur. Bildung braucht und erträgt eine gewisse Kulturenvielfalt. Die aber gewollt und gestaltet sein muss, damit sie nicht zum JEKAMI oder Kulturenkrieg verkommt.
- Die Kernwerte einer Hauskultur der öffentlichen Schule sind nicht beliebig. Respekt/Würde, Chancengleichheit, Machtbegrenzung (Feedback u.a.), Verlässlichkeit, Wertschätzung oder Neugier wären „obligatorischer“ als viele NTHs und USPs ...

41

Schulkultur schaffen = Werte lehren, Einstellungen bilden unter Wahrung der Autonomie

- Anerkennen, dass das Lehren und Vertreten von Werten zum **Bildungsauftrag** gehört und eine deutlich vertretene Schulkultur die **Wirksamkeit** verbessert.
- Die Werte **sinnstiftend kommunizieren** (was, wozu, woher).
- Anerkennen, dass wir **keine Therapiepraxis** sind, dass bei manchen Lehrenden und Lernenden das Angebot nicht fruchtet. Aber immerhin das **Repertoire an Lern- und Anwendungsmöglichkeiten** ausschöpfen und **unnötige Problemverschärfer vermeiden**.
- Rollen und Orte des **Hütens der Werte,** der periodischen **Reflexion und Weiterentwicklung der Realkultur** und des **Austragens von Differenzen** schaffen, deklarieren und nutzen.
- **Im Schulbetrieb *ein paar* Kern-Werte beharrlich-ausdauernd vertreten**, sie redlich und reflektiert vorleben und sie in kritischen Beziehungs-/Gemeinschafts-Situationen energisch durchsetzen.

42

Und was hat das mit Kunst, Musik, Kreativateliers u. dergl. zu tun?

- Solche Kultur-Elemente sind kein wirklicher Gewinn (u.U. gar kontraproduktiv), wenn sie nur aufgeklebt werden zur Kompensation/Tarnung für schlecht erlebte Alltagskultur.
- Solche Kultur-Elemente sind ein stärkender Gewinn, wenn sie *Ausdruck* sind einer auch im Alltag lebendigen Pädagogik der Sinnesvielfalt, des Zusammenspiels unterschiedlicher Kräfte, der Ausdrucksförderung, der Vertrauensbildung in Balance von Wagnis und Gelingens-Willen, der Partizipation in geklärten Verantwortlichkeiten und der Neugier auf Menschen und Dinge.

43

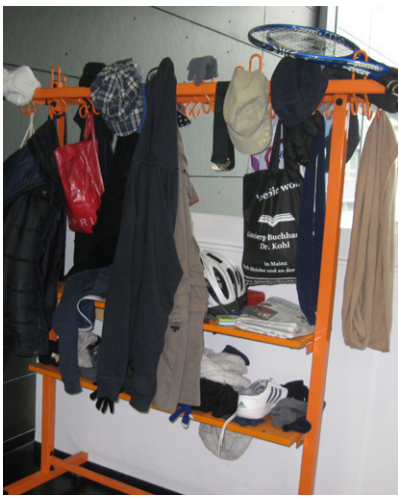
Schulkultur als Jam Session !

sein, dass das wichtig ist für das Gelingen Ihres Lehrauftrages - auch begreifen als etwas, dass sehr lustvoll sein kann und Sie Jamsessions im Schulalltag erleben lässt.
Machen Sie es gut.

Deutsch-Französisches Bildungszentrum

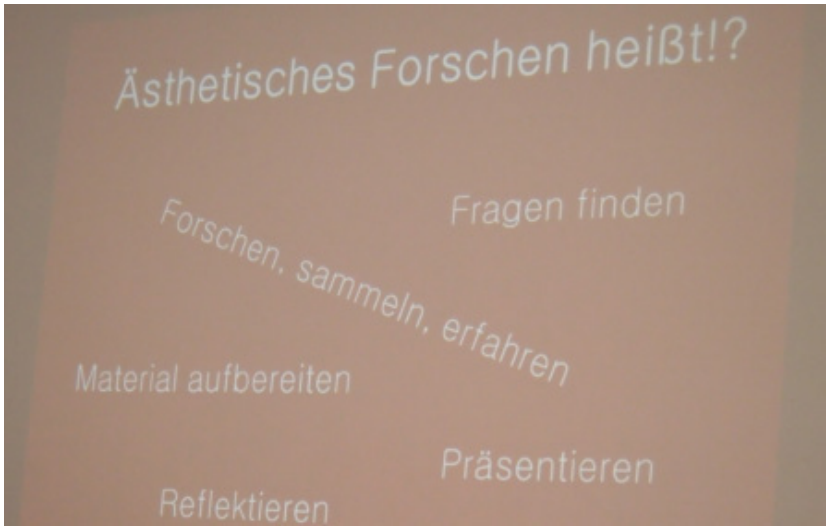
B 6
02.005
Schülerrat

Mittwoch: Frau Kecke
Donnerstag: Frau Kottke / Frau Houat
Freitag: Frau Houat
Ich brauche Sardinendosen um Boote zu bauen.
Vielen Dank!



24.
Wagner/
André

Galerie für Zeitgenössische Kunst

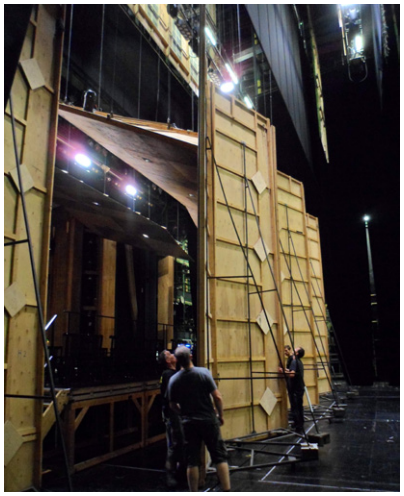

Ästhetisches Forschen heißt!?
Fragen finden
Forschen, sammeln, erfahren
Material aufbereiten
Präsentieren
Reflektieren

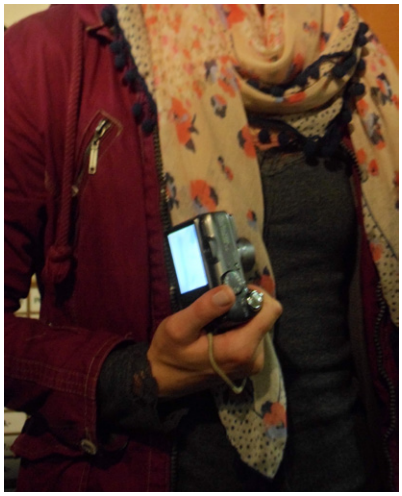
UEBEL
&
NEISS

Sammeln Sie Methoden mit forschendem
Charakter!

Galerie fü

Oper Leipzig





Alte Handelsbörse

Improvisationstheater Turbine