

# Schule im Blick ● punkt

Informationen des Landeselternbeirats Baden-Württemberg



## Von Aufsicht und Führung verschont

- Dr. Bernhard Bueb zur Qualitätssteigerung im Lehrerberuf

## Vom Wegschauen wird nichts automatisch gut

- Lehrer brauchen systematische Schülerrückmeldung

## Keine Angst vor Schülerfeedback

- Fontane-Gymnasium in Rangsdorf zeigt, wie es geht

## „Ich war wie ein Kessel ohne Ventil“

- Kaum Wissen über Lebenswelten der Schüler

## Und plötzlich ist man Elternvertreter

- Möglichkeiten der Elternmitwirkung an Schulen

## Wir brauchen Antworten statt Fragen

- LEB lehnt Elternfragebogen des Sozialministeriums ab

## Lehrernachwuchs früher einstellen

- Referendare könnten Kinder in Sommerschulen fördern

4 Seiten Hochschule aktuell

## Inhaltsverzeichnis

Unterricht: Dr. Bernhard Bueb zur Qualitätsentwicklung . . .	3
Schülerfragebogen: Chance für die Lehrer . . . . .	4
Feedbackkultur: Das Modell der Fontane-Schule . . . . .	6
Schulsozialarbeit: Einblick in Schülerwelten . . . . .	10
Elternmitwirkung: Von Rechten und Pflichten . . . . .	12
Schuluntersuchung: Nein zum Elternfragebogen . . . . .	14
Berufliches Gymnasium: Die G8-Bugwelle kommt . . . . .	16
Lehrerversorgung: Nachwuchs früher einstellen . . . . .	17

Ausbildung: Anforderungen an künftige ErzieherInnen . . .	20
Hauptschule: Preis für Reutlinger Netzwerker . . . . .	20
Beratung: Schulpsychologie am Wendepunkt . . . . .	22

### Hochschule aktuell

Warum studieren so wenige Frauen im MINT-Bereich? . .	24
Zahl der Studienanfänger steigt . . . . .	27
Aktion der Uni Hohenheim: Dein Wille geschehe ... . . . .	27



Christiane Staab,  
Vorsitzende des Landeselternbeirats

Liebe Leserinnen und Leser,

wer nicht weiß, was ein „Wespennest“ ist, der sollte einmal die Begriffe Unterricht, Qualität und Schülerfragebogen in einen Satz packen. Ähnlich der Reaktion, die seitens des amerikanischen Geheimdienstes stattfindet, wenn bestimmte Schlüsselwörter ausgesprochen werden, reagierten mit fast Pawlow'scher Exaktheit das Kultusministerium, Lehrerverbände und einzelne Lehrer.

„Frontalangriff“, „kollektiver Misstrauensbeweis“, „Feindbilder zementieren“ etc. Wer auf eine konkrete Stellungnahme in der Sache gewartet hatte, z.B. warum es nicht möglich ist, Unterricht durch Schüler und Schule durch Eltern beurteilen zu lassen, wurde enttäuscht: nur vehemente Ablehnung. Diejenigen, die bereits mit Fragebögen arbeiten, waren über den Vorstoß des LEB erstaunt und fragten, ob wir nicht wüssten, dass es diese Instrumente schon lange gibt. Zwei Welten, die nicht voneinander wissen und doch ein und dieselbe Schule darstellen.

Die Ausführungen des Kultusministeriums, die Forderung nach flächendeckendem Einsatz von systematischer Rückmeldekultur sei eine pauschale Schuldzuweisung, waren denn gar nicht mehr nachvollziehbar, ist es doch gerade das Landesinstitut für Schulentwicklung, das die Fragebögen zur Beurteilung des Unterrichts durch Schüler entwickelt hat. Wer sie einmal anschauen will, findet sie unter [www.eis.de](http://www.eis.de).

Wenn es darum geht, per Fragebogen von allen Eltern der 4-jährigen in Baden-Württemberg Auskunft über eine Legasthenie der Eltern (nein, nicht des Kindes), deren Arbeitszeiten, Schulabschlüsse, Krankheiten oder sonstige familiäre Probleme zu erhalten, zeigt sich übrigens die Kollegin von Kultusminister Rau im Sozialministerium weniger zimperlich. Auch die landesweit erhobene Frage, ob Eltern finden, dass ihr Kind boshaft sei, oder ob es widerwillig oder lieb ist, soll der Verbesserung von Bildungschancen dienen. So jedenfalls rechtfertigt das Sozialministerium den teilweise haarsträubenden Elternfragebogen zur Einschulungsuntersuchung.

Vielleicht hätte die Fragebogeninitiative des Landeselternbeirats mehr Chancen, wenn man so richtig einsteigen würde? Sollte man danach fragen, ob der Lehrer zur Zeit ein Alkoholproblem hat? Oder eine Scheidung ins Haus steht? Hat er Wutanfälle und ist er mitunter boshaft oder widersetzt er sich? Wenn diese Parameter entscheidend für den Erfolg von Schule sind, dann gilt das sicher am meisten für den Vermittler des Unterrichts, mit dem das Kind ja viele Stunden am Tag verbringt.

Auf die Idee, solche Fragen zu stellen, wäre der LEB nie gekommen. Da das Sozialministerium aber darauf besteht, dass diese Fragen eine anerkannte Methode zur Stärken-Schwächen-Analyse seien, sollten sie wohl auf jede Person angewendet werden können. Und eine Stärken-Schwächen-Analyse ist die Grundlage jeder Qualitätsentwicklung. Und Qualitätsentwicklung ist das Ziel der Evaluation, die an allen Schulen läuft. Und die will ja auch das Kultusministerium. Da können wir gespannt auf den flächendeckenden Fragebogen des KM zur Stärken-Schwächen-Analyse der Lehrer sein. Oder doch nicht?!

Es grüßt Sie mit großer Nachdenklichkeit

herzlichst

Ihre Christiane Staab

**Impressum:** Herausgeber: Der Landeselternbeirat Baden-Württemberg, Alexanderstraße 81, 70182 Stuttgart, Vorsitzende: Christiane Staab – Schriftleitung: Sylvia Wiegert (sw), Wiesenblick 6, 72250 Freudenstadt, E-Mail: [sib@leb-bw.de](mailto:sib@leb-bw.de), Internet: [www.leb-bw.de](http://www.leb-bw.de).  
Weitere Mitarbeiter der Redaktion: Uwe Bimmler (ub), Hartmut Wagner (hw) – Verlag: Neckar-Verlag GmbH, Klosterring 1, 78050 Villingen-Schwenningen, Telefon (07721) 8987-0. E-Mail: [info@neckar-verlag.de](mailto:info@neckar-verlag.de), Internet-Adresse: <http://www.neckar-verlag.de> – Erscheint sechsmal im Schuljahr – Bestellung beim Verlag – Jahresabonnement Euro 10,65 zzgl. Porto. Abbestellungen nur zum Schuljahresende schriftlich, jeweils acht Wochen vorher – Rücksendung unverlangt eingeschickter Manuskripte, Bücher und Arbeitsmittel erfolgt nicht. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Nachdruck nur mit Genehmigung der Schriftleitung oder des Verlags. Zuschriften nur an die Schriftleitung.

## Von Aufsicht und Führung verschont

### Lehrer und Schulleiter würden von Bewertung ihrer Arbeit profitieren

Ein Lehrer kann dreißig Jahre lang schlechten Unterricht erteilen, ihn selbst aber für gut halten und muss nicht mit Folgen rechnen. Solange er die formalen Bedingungen von Unterricht erfüllt, also pünktlich kommt, Kinder nicht schlägt, die Versetzungsordnung einhält und akzeptable Noten gibt, bleibt er von Aufsicht und Führung verschont.

Lehrer begreifen sich als individuelle Künstler. Sie interpretieren die Autonomie, die ihnen das Gesetz gewährt, als das Recht, ihren Unterricht wie ein Kunstwerk nach eigenem Qualitätsempfinden zu gestalten. Lehrer verschwinden in ihren Klassenzimmern, niemand weiß, was dort geschieht, außer den Schülern. Die finden es aber nicht interessant genug, um darüber zu berichten. Es bleibt also ein Geheimnis. Kein Lehrer weiß, was sein Kollege tut. Es gibt selten Zusammenarbeit, gegenseitige Hilfe, Anerkennung oder Kritik.

Ebenso wenig wird ihre Arbeit von Schulleitern bewertet. Wenn sie ihre Schule einigermaßen gut verwalten, werden sie bis zum Ende ihrer beruflichen Laufbahn unbehelligt Schulleiter bleiben. Niemand wird ihre Arbeit bewerten, aber auch niemand wird dafür sorgen, dass sie sich in Führungsfragen fortbilden.

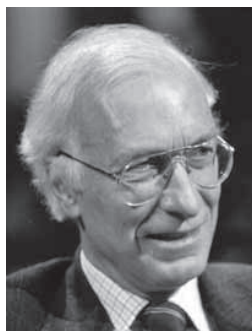
#### Wenig Anerkennung für gute Arbeit

Die gesetzlich verbürgte Autonomie des Lehrers im Unterricht führt zur Vereinzelung und zu einer Haltung, er müsse alle Probleme in seinem Unterricht selbst meistern. Selten wird sich ein Lehrer, wenn er in Not ist, an den Schulleiter wenden oder Hilfe bei Kollegen suchen. Ihm wird kein Spiegel vorgehalten, damit er sich selbst einschätzen kann. Lehrer stellen sich selten freiwillig einer kritischen Bewertung ihres Unterrichts. Sie erfahren aber auch wenig Anerkennung für gute Arbeit. Denn Schulleiter erhalten kaum Einblick in den Unterricht, sie erfahren Einzelheiten über das Geschehen im Klassenzimmer weitgehend aus dem Gerede der Schüler, häufig von Eltern mitgeteilt.

Diese Einsichten, die oft den Charakter von Gerüchten haben, gewichtet er nach Sympathie und Antipathie dem betroffenen Lehrer gegenüber. Daraus bildet er sich ein Urteil. Unterrichtsbesuche bringen nur sehr eingeschränkte Erkenntnisse, weil ein Besuch die Unterrichtssituation bereits verändert. Nur sehr häufige Besuche, die das Erscheinen des Schulleiters zu einer Routine werden ließen, würden objektivere Erkenntnisse ermöglichen.

Dass Schulleiter wenig Einblick in das Unterrichtsgeschehen nehmen können, ist eine logische Folge ihres Auftrags: Ihre Position ist als Verwaltungsposition und nicht als Führungsposition definiert.

An unseren Schulen gibt es leider keine ausgeprägte Führungskultur. Lehrer erfahren folglich keine Anerkennung ihrer Person und ihrer Arbeit. Ein großer Teil der Lehrer an größeren Schulen der Sekundarstufe führt in seiner gesamten Berufslaufbahn in der Regel nur selten ein Gespräch mit seinem



Dr. Bernhard Bueb

Schulleiter über die Ziele seines Unterrichts oder erfährt eine Bewertung.

Ohne Anerkennung in Form von Lob oder Kritik können wir Menschen nicht erfolgreich arbeiten. Unser berufliches Glück und unser Erfolg hängen auch daran, dass unsere Vorgesetzten unsere Arbeit würdigen. Wir brauchen Vorgesetzte, die unsere Arbeit begleiten, die mit uns besprechen, welche Ziele wir verfolgen sollen und ob wir unsere Ziele erreichen. Und wir brauchen Hilfe, um unsere Arbeit erfolgreich gestalten zu können. Nichts anderes ist Führung.

#### Bewertung als Voraussetzung von Führung

Wer führt, muss fünf Maximen folgen. Er sollte

- das Selbstwertgefühl derer, die er führt, stärken wollen;
- mit ihnen Ziele vereinbaren;
- kontrollieren, ob sie die Ziele erreichen;
- daraufhin loben und belohnen oder kritisieren und Hilfe bieten, und wenn einer Hilfe ablehnt oder seine Ziele nicht erreicht, Konsequenzen ziehen;
- Verantwortung teilen, also delegieren.

Diese Maximen betreffen die handwerkliche Seite. Dass ein führend Tätiger immer Vorbild sein und noch andere persönliche Qualitäten aufweisen muss, sei nur erwähnt. Hier geht es eher um das Führungshandwerk.

Schulleitung sollte daher als eine Führungsposition definiert werden, nach Führungsqualitäten sollten Schulleiter berufen werden. Außerdem muss man ihnen Führungsinstrumente an die Hand geben.

Ein entscheidendes Führungsinstrument ist ein Verfahren der Kontrolle. Wer führen will, muss Mitarbeitern einen Spiegel vorhalten können, damit sie ihre Arbeit und sich selbst einschätzen und bewerten können.

#### Fragebögen als Führungsinstrument

Mein Vorschlag lautet: Jedes Jahr füllt jeder Schüler einen Fragebogen aus, der die Qualität der Lehrtätigkeit seiner Lehrer abfragt. Dieser Fragebogen geht, unterschrieben vom Schüler, an den Schulleiter. Der hat die Pflicht, einmal im Jahr ein Gespräch mit jedem Lehrer zu führen. In größeren Schulen müssten auch Stellvertreter berechtigt sein, solche Gespräche zu führen.

Demselben Verfahren sollte sich der Schulleiter stellen. Die Lehrer bewerten ihn nach demselben Verfahren und sein Vorgesetzter würde auf dieser Basis alle zwei Jahre ein Gespräch mit ihm führen. Das würde voraussetzen, dass Schulleiter immer auf fünf Jahre berufen werden und die Verlängerung ihres Vertrags von der Bewertung durch die Lehrer abhängt.

Ein solches Bewertungsverfahren kann nur für die Sekundarstufen gelten. Etwa ab zwölf Jahren wäre es ratsam Fragebögen einzusetzen.

Dieses Verfahren wird seit einigen Jahren in einigen Kantonen der Schweiz praktiziert und ist eine Erfolgsgeschichte.

### Ein Pilotprojekt für Baden-Württemberg

Es hat sich jetzt eine Stiftung gefunden, die ein Pilotprojekt finanzieren will. Es sollen etwa fünfzig Schulen gewonnen werden, deren Leiter und Mitarbeiter bereit sind, dieses Verfahren zu erproben.

Es sollen zwei Variationen der Bewertung geprüft werden:

1. Schüler füllen Fragebögen aus, die nur in die Hände ihrer Lehrer gelangen. Diese Fragebögen bleiben allerdings anonym. Die Lehrer können diese Fragebögen nutzen, um sich selbst einzuschätzen.
2. Schüler füllen Fragebögen aus, die unterschrieben an den Schulleiter gehen und dem Schulleiter als Grundlage für ein Gespräch dienen.

Zu 1.:

Dieses Verfahren kann nicht als Führungsinstrument dienen, weil der Schulleiter keine Einsicht in die Fragebögen erhält. Gute Lehrer werden sich in den positiven Rückmeldungen sonnen, bemühte, aber zum Lehren unbegabte Lehrer werden jetzt schwarz auf weiß zu lesen bekommen, wie unzulänglich sie unterrichten. Das wird ihre Not vermehren. Sie werden aber nicht zum Schulleiter oder zu Kollegen gehen, um Hilfe zu holen. Sie werden das Ergebnis der Fragebögen möglichst verbergen und verdrängen.

Lehrer, die kritikresistent sind, werden Vermutungen anstellen, welche Schüler sich negativ geäußert haben. Damit wird ihr Misstrauen gegen einzelne Schüler noch vermehrt.

Zu 2.:

Dieses Verfahren kann als Führungsinstrument dienen. Schulleiter würden Einblick in den Unterricht der Lehrer erhalten und könnten daraufhin loben und kritisieren.

Diese Behauptungen könnten als Hypothesen dienen, die durch Erprobung beider Verfahren an Schulen bestätigt oder widerlegt würden.

Der Erfolg solcher Bewertungsverfahren hängt an der Qualität der Fragebögen. Wenn die Fragen nicht die entscheidenden Merkmale guten Unterrichts und entsprechenden Lehrerverhaltens widerspiegeln, werden sie zu keinen aussagekräftigen Erkenntnissen führen.

Man wird auf bewährte Fragebögen aus der Schweiz zurückgreifen. Unter [www.igesonline.net](http://www.igesonline.net) kann man sich über Evaluationsverfahren kundig machen.

Die Stiftung hofft, auch Schulleiter zu gewinnen, die sich freiwillig einer Bewertung durch ihre Lehrer stellen.

### Planungsperspektiven

Das Pilotprojekt befindet sich im ersten Stadium der Planung. Wenn der Planungsprozess abgeschlossen sein wird, werde ich an dieser Stelle informieren.

*Dr. Bernhard Bueb,  
ehemaliger Leiter Schule Schloss Salem, Autor*

## Vom Wegschauen wird nichts automatisch gut

### Wer Qualität verbessern will, braucht systematische Rückmeldung der Schüler

Sylvia Wiegert hatte bereits im vorletzten Heft von *SiB* über die Anwendung von Schülerfragebögen geschrieben. Immer noch wird viel zu wenig systematisch erfasst, wie der Unterricht des einzelnen Lehrers bei den Kindern ankommt und wo Möglichkeiten sind, ihn anders oder besser zu gestalten.

### Fremdevaluation ist kein Ersatz

Auch die derzeitige Durchführung der Evaluation setzt nicht auf flächendeckende, verpflichtende und systematische Schüler- und Elternfragebögen als preisgünstigste und effektivste Maßnahme zur Bestandsaufnahme von Schule und Unterricht. Die derzeitige Fremdevaluation sieht Einzelinterviews mit Schülern und Eltern vor, bei denen aber immer die Furcht vor Sanktionsmaßnahmen der Schule/Lehrer mit im Raum sitzen wird. Auch die Auswahl der Interviewpartner muss hinterfragt werden. Diese Kritik erlaubt sich der Landeselternbeirat und sie speist sich aus zahlreichen Erfahrungen, die Eltern und Schüler Tag für Tag an den Schulen sammeln und dem LEB schildern.

Ein Fragebogen soll und kann nie ein Eltern- oder Schülergespräch des Lehrers ersetzen. Es geht dabei gerade nicht

darum, ein individuelles Problem zu lösen, sondern es geht um die Erfassung genereller Befunde zu Unterricht, Struktur, Schulklima, Klassenklima und vielem mehr.

### Alle müssen gefragt werden

Das Ziel einer systematischen Feedback-Kultur ist, alle an der Schule Beteiligten in die Rückmeldung mit einzubeziehen, auch diejenigen, die man vielleicht nicht beim Schulfest oder einer Veranstaltung oder in sonstigem Rahmen ansprechen würde. Eine Entkoppelung der Rückmeldung vom persönlichen Engagement einzelner soll dazu führen, alle um ihre Meinung zu bitten und dadurch ein umfassendes Bild über den erfragten Gegenstand zu erhalten. Dann muss niemand mehr als Einzeln den Mut aufbringen, Kritik zu äußern und hierfür mit Konsequenzen rechnen zu müssen, sondern alle werden gefragt.

Rückmeldung in alle Richtungen ist ein Signal an Schüler, auch an die ganz Kleinen, dass man sie ernst nimmt. Dass man sie nicht zu mundtoten Konsumenten degradiert, sondern von ihnen wissen möchte, wie es ihnen geht. Im Unterricht, in der Klasse, in der Schule. Und was man tun kann, damit es ihnen noch besser geht. Und es werden alle gefragt,