



Schulleitung | heute

Das Praxisjournal für die Schule von morgen

November 2016

Neu für die Schulleitung heute

Sehr geehrte Schulleiterinnen und Schulleiter,

was Sie zu tun haben, was man von Ihnen verlangt und was man sich obendrein von Ihnen wünscht, das muss Ihnen niemand erzählen. Dieser neu aufgelegte Newsletter soll Ihnen im Alltag Hilfe und Beistand sein, mit den oftmals gegensätzlichen Anforderungen ausbalanciert umzugehen.

Sie müssen verwalten und führen, haben Verantwortung für die Personalentwicklung, sorgen für Qualitätssicherung, repräsentieren die Schule nach außen, Sie leiten partizipativ, entwickeln Ihre Professionalität und die Ihrer Lehrkräfte weiter, wollen auf die Gesundheit an Ihrer Schule achten und Sie wollen gestalten.

Hierfür hält dieser Newsletter kurz und kompakt viele notwendige Informationen für die Schulleitung von heute und morgen bereit. Dabei werden aktuelle Probleme und dazu passende Überlegungen oder Lösungen praxisnah vorgestellt.

Schulleitung heute ist speziell auf Ihre Bedürfnisse als Schulleitung und pädagogische Führungskraft zugeschnitten und bietet Ihnen konkrete, schulartübergreifende Unterstützung.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre,

Ihr

Günther Kuhring als Herausgeber

Die dienstliche Beurteilung und die Pädagogik

Die dienstliche Beurteilung wünschen sich möglichst alle als Wohlfühlbad, gleichwohl empfinden sie viele im Moment der Wahrheit aber als Guillotine. Wie können Sie als Schulleiter oder Schulleiterin diesem Dilemma entgehen?

Die Rechtslage ist eindeutig, dass allein nach Eignung, Leistung und Befähigung zu beurteilen ist und jede Personalentscheidung danach erfolgen muss: Vom GG Art. 33 Abs. 2 über das BBG § 21, die verschiedenen Landesbeamtengesetze und die daraus abgeleiteten diversen ministeriellen Vorgaben. Sie als Schulleiterin und Schulleiter sind dadurch in den Stand gesetzt, diesem rechtlichen Auftrag zu genügen; und Sie sind dabei der Wahrheit verpflichtet. Sie werden dabei nicht umhin kommen, sich die berühmte Pilatus-Frage zu stellen: „Was ist Wahrheit?“ (Joh. 18,38)

Seien Sie sich dabei bewusst, dass der Gesetzgeber möchte, dass Sie über das, was jeder Mensch als Kern seiner Persönlichkeit ansieht, Aussagen machen. Sie fällen ein Urteil über diese Person. Das lässt weder Sie, noch die beurteilte Person kalt. Laut eines Urteils des VG Würzburg (*Az. W 1 K 10.904*) „ist es grundsätzlich dem Beurteiler überlassen, in welcher Weise er sich die erforderlichen Kenntnisse über die Eignung, Befähigung und fachliche Leistung des zu beurteilenden Beamten verschafft.“ Dabei könne der Schulleiter nicht nur auf seinen persönlichen fachlichen Eindruck zurückgreifen, sondern auch Möglichkeiten der Beobachtung, wie zum Beispiel Arbeitsplatzbeschreibungen, heranziehen. „Eine spezielle Sachkunde“ brauchen Sie für das Beurteilen

Ihrer Kollegen zwar nicht, zu einer vollständigen, objektiven und sachlich richtigen Beurteilung sind Sie nichtsdestotrotz verpflichtet.

Die Aussagen des Gerichtsurteils unterstreichen, in welcher herausragenden Position Sie als Beurteiler/in gesetzt sind. Dadurch wird auch nachvollziehbar, warum die Beurteilten oftmals sehr empfindlich reagieren und Sie womöglich vor dieser Empfindlichkeit zurückschrecken.

Erster Schritt – Eigene Positionen

Hilfreich ist, sich stets zu vergegenwärtigen, wie man selbst auf Beurteiltwerden reagiert hat. Sie wissen selbst am besten, welche Art der Ansprache Sie ggf. verletzt hat, welche Ihnen – ob Lob oder Tadel – gerecht, nicht gerechtfertigt oder ungerecht erschien.

Des Weiteren ist es günstig, zu reflektieren, was Sie vornehmlich an Ihren Lehrkräften (und weiterem pädagogischen Personal) wahrnehmen und wie Sie darauf reagieren. Dies können Sie korrigieren; und Sie sind in der Lage, hinter der Art und Weise einer Person, die Ihren Normen nicht entspricht, die ganz besondere, andere Leistung und Befähigung zu entdecken.

Die hier angesprochene „professionelle Empathie“ können Sie auch durch entsprechende eigene Fortbildungen stärken. Durch selbst-

@ Besuchen Sie Ihren Premiumbereich!

www.schulverwaltung.de/freischalten
ZUGANGSCODE: WKNQKZ4AM

Außerdem lesen Sie:

- ▶ Partizipation von Schülern
- ▶ Schulische Suchtprävention

erfahrungsorientierte Methoden üben und lernen Sie, Introspektion und Empathie zu fördern und professionell im expliziten Beurteilungsprozess zu nutzen.

Als nächstes führt zur Authentizität, wenn Sie sich klarmachen, welche Art von Beobachter und Beurteiler Sie sind:

- der/die Vorsichtige
- der/die Scharfrichter/in
- der/die Großzügige und aller Freund
- der/die Pedantische
- der/die Konstruktive
- der/die Sachliche
- der/die Subjektive
- ...

Solche Art der Bewusstmachung ist nur ein Aspekt, um Beurteilungsfehler zu minimieren.

Zweiter Schritt – Transparenz

Vertreten Sie, dass Sie der Beurteiler/die Beurteilerin sind; aber:

- Erörtern Sie die Grundlagen der Leistungsbeurteilung (Schulgesetz, Verordnungen über die Bildungsgänge, Aufgabenbeschreibung, Anforderungsprofil) in Ihrem jeweiligen Führungskreis. Diese Führungskräfte brauchen Sie als Mittler der an Ihrer Schule geltenden geschriebenen und ungeschriebenen Normen.
- Stellen Sie diese Grundlagen z.B. auf der Konferenz der Lehrkräfte (und sonstigen päd. MA) vor.
- Ermuntern Sie die Lehrkräfte, ein Portfolio über Ihre Arbeit zu führen. Dieses Portfolio wird später die Basis für die Gespräche anlässlich der dienstlichen Beurteilung sein.
- In diesen Gesprächen kommt der auch mit der dienstlichen Beurteilung verbundene Erziehungs- und Motivationsgedanke zum Tragen.

Zwar darf die dienstliche Beurteilung nicht als Disziplinierungsinstrument verwendet werden, aber dennoch dienen allein die Gespräche über Wahrgenommenes und dessen Beurteilung sowohl der Wertschätzung als auch der Zuwendung und damit auch der Steuerung.

Dritter Schritt – Langfristige Beobachtung und transparente Informationsbeschaffung

Grundsätzlich entzieht sich der Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule durch die Struktur seiner Durchführung kontinuierlicher Be-

obachtung. Dies ist darum die Schwachstelle, die die meist geringe Akzeptanz der Werturteile darüber bedingt. Neben der Ausschöpfung aller verfügbaren Erkenntnisquellen, der Berücksichtigung des Anforderungsprofils, schriftlicher Leistungsnachweise der Beurteilten, z.B. als Portfolio, erscheinen regelmäßige Beobachtungen innerhalb und außerhalb des Unterrichts erforderlich. Hierbei sollten Sie, soweit es möglich ist, Ihre Führungskräfte einbinden. Dies bedeutet auch Unterrichtsbesuche, die sowohl angekündigt als auch unangekündigt stattfinden sollen. Diese Besuche brauchen nur 15 bis 20 Minuten – am Beginn oder am Ende einer Unterrichtsstunde. Kontinuität der Beobachtung verbindet sich hier mit dem Leitgedanken, gerecht beurteilt zu werden.

Vierter Schritt – Vergleichbarkeit des Kerngeschäfts

Im Bereich der Leistungen beurteilen Sie die Arbeitsweise, den - eintritt, den - erfolg; und bei Führungskräften auch das Führungsverhalten. Der Blick ist dabei in die Vergangenheit gerichtet.

Im Bereich der Befähigung beurteilen Sie die Fachkompetenz, die soziale und die persönliche Kompetenz, und ggf. die Führungskompetenz mit Blick auf die Zukunft hinsichtlich eines höherwertigen Einsatzes der Lehrkraft.

Um die Leistungen und das Potenzial der Lehrkräfte verschiedener Fächer annähernd vergleichen zu können, differenzieren Sie nach

- Unterrichtsplanung
- Unterrichtsdurchführung
- Leistungsbeurteilung
- Erziehungs- und Sozialkompetenz
- Zusammenarbeit
- u.a.m.

Machen Sie auch klar und deutlich, welche Art der erbrachten Leistung der Qualitätssicherung des Unterrichts insgesamt und der Leistungsfähigkeit Ihrer Schule überhaupt entspricht. Erklären Sie, wie Sie einen solchen Beitrag zu grundsätzlichen bildungspolitischen Zielen schätzen und bewerten. Wenn die individuelle Leistung nur wenig Zusammenhang mit den Leistungszielen Ihrer Schule hat, dann sollten Sie dies zum Ausdruck bringen und auf Veränderung drängen. Dies ist oftmals der Fall im Bereich besuchter Fortbildungen; insbesondere wenn diese nicht aus einem schulinternen Fortbildungskonzept hervorgehen.

Klären Sie und kommunizieren Sie auch das Folgende:

- Dass Sie bei bestimmten Gelegenheiten und Situationen und mit bestimmten Quellen Leistungen und Leistungspotenzial beobachten können und wollen.
- Dass Sie aus Beobachtetem Eindrücke mit anschließenden Werturteilen ableiten.
- Dass Sie sich Werturteile Dritter zu Eigen machen werden, die somit Teil Ihres eigenen Aktes wertender Erkenntnisse werden.

Fünfter Schritt – Achtsamkeit und Wertschätzung

Beratungsgespräche und Auswertungsgespräche über Ihre Eindrücke und die daraus gewonnenen Werturteile sind der Schlüssel zur emotionalen Akzeptanz Ihres Urteils. Für Sie als Schulleiter oder Schulleiterin ist weniger bedeutend, dass die Lehrkraft Ihr Urteil im Stillen für gerecht und gerechtfertigt hält, sondern, dass sie es nach außen emotional akzeptiert. Dies erreichen Sie dadurch, dass die Lehrkraft sich von Ihnen angenommen, unterstützt und begleitet fühlt. Und das ist mit jedem Werturteil möglich. Wenn Sie die Lehrkraft bei ihren persönlichen Leistungen und Fähigkeiten abholen und darin stärken, dann akzeptiert sie auch emotional Bewertungen, die unterhalb der Mitte liegen. Sie ist dann auch zur Einsicht fähig, sich in bestimmten Bereichen fortzubilden oder sich sogar besonderer Maßnahmen zu unterziehen.

Fazit

Setzen Sie als Arbeitshypothese die „wohlwollende Beurteilung im mittleren Bereich“ für jede Lehrkraft an. Machen Sie sich weiter zum Grundsatz,

- dass für jede Leistung über dem mittleren Bereich die Bringschuld bei der Lehrkraft liegt;
- dass für jede Leistung unterhalb des mittleren Bereichs Sie selbst einer besonderen Dokumentationspflicht unterliegen.

Im Gesamturteil sind beide Abweichungen nach oben oder nach unten unter Beachtung allgemein anerkannter Bewertungsmaßstäbe zu kommentieren und beispielhaft zu erläutern. Dabei muss deutlich werden, dass die so beurteilte Leistung über den gesamten Beobachtungszeitraum zu beobachten oder aus Tatsachen abzuleiten oder durch Werturteilen Dritter über den Beurteilungszeitraum belegt ist. ■

Günther Kuhring, ehem. Referatsleiter und stellv. Schulleiter, Berlin

„Auf die Führung kommt es an!“

Es ist beliebt, in der Qualitätsdiskussion über Schulen immer wieder die Bedeutung des Lehrers, die Bedeutungslosigkeit der Schulstruktur und die Notwendigkeit der Auslese von Schülern in den Vordergrund zu rücken. Diese Merkmale können zweifelsohne Einfluss auf die Qualität einer Schule haben, ausschlaggebend sind sie nicht. Vielmehr steht und fällt die Qualitätsentwicklung mit der Kompetenz des Führungspersonals, in erster Linie der Schulleiterin/des Schulleiters.

Aus der Praxis

Es gibt an jeder Schule hervorragende Lehrkräfte und solche, die zumindest zeitweilig nicht den Anforderungen des Berufes genügen können. Möglicherweise hat jeder, der in der Schule schon seit langem tätig ist, auch Phasen der eigenen Schwäche kennen gelernt, sei es aus privaten Gründen oder auch beruflichen Wendepunkten.

Es ist hinreichend bekannt, dass es sowohl exzellente Gymnasien mit einer hochbegabten Schülerschaft gibt wie auch Hauptschulen, die ihre Schüler und Schülerinnen (SuS) zu beachtlichen Ergebnissen führen. Es gibt allerdings ebenso genügend Beispiele, die zeigen, dass aus den vorhandenen Potenziale ‚nichts gemacht wird‘.

Zweifellos ist eine gute Lehrkraft sehr wichtig für die Entwicklung und den Erfolg von SuS. Aber wenn wir uns an unsere eigene (hoffentlich erfolgreiche) Schullaufbahn erinnern, so war der Anteil der Lehrkräfte, die wir als besonders gut in Erinnerung haben, doch eher begrenzt. Vermutlich auch deswegen, weil eine ‚gute‘ Lehrkraft nicht für jede/n Schüler/in gleichermaßen ‚gut‘ ist.

Diese grobe Bestandsaufnahme gilt im Wesentlichen für jede Schule gleich welcher Schulart. Um dennoch die in jeder Schule vorhandenen Potenziale sowohl seitens der Lehrkräfte als auch seitens der SuS optimal zu fördern, bedarf es einer guten Führung. Sonst geht Energie verloren, entsteht Resignation bei den sogenannten Einzelkämpfern. Zielloses Agieren und fehlendes Feedback kosten viel Kraft in einem höchst anstrengenden Arbeitsfeld.

Schulleiterinnen und Schulleitern kommt dabei eine herausragende Rolle zu. Nicht vernachlässigt werden darf dabei allerdings, dass Schulträger und Schulaufsicht sich gleichermaßen durch gute Führung auszeichnen sollten. Andernfalls könnten der guten Führungskraft einer Schule manche Stolpersteine in den Weg gelegt werden.

Was ist gute Führung? (orientiert an Peter Senge: Die fünfte Disziplin)

- Gute Führung ist sowohl in der pädagogischen Diskussion als auch in der Reflexion des eigenen Handelns Avantgarde.
- Gute Führung kennt die aktuellen pädagogischen Herausforderungen, wie z.B. Inklusion, Differenzierung, Begabtenförderung, aber auch Führungsinstrumente zur Konferenzführung, für Mitarbeitergespräche oder zur Teambildung.
- Gute Führungskräfte arbeiten im Team. Sie können Strukturen der Zusammenarbeit entwickeln, die effizient und zielgerichtet sind und Konflikte als Chancen begreifen.
- Gute Führungskräfte machen ihr Handeln transparent und stellen sich dem Austausch von Ideen und Anschauungen. Sie sorgen dafür, dass dies alle Mitarbeiter tun.
- Gute Führungskräfte haben eine Vision. Sie können langfristige Zielsetzungen entfalten und diese ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, aber auch SuS, Eltern und der Öffentlichkeit vermitteln.
- Gute Führungskräfte denken systemisch. Dies bedeutet, dass sie die Wirkung aller Systemelemente (Lehrkräfte, SuS, soziales Umfeld u.a.m.) untereinander im Blick behalten, deren Eigendynamik respektieren und im günstigsten Fall auch nutzen.
- Gute Führungskräfte setzen zunehmend auf Eigenverantwortung der Beteiligten und steuern deren Kommunikation.
- Gute Führungskräfte widerstehen vor allem jeglichem monokausalen Denken.

Erste Schritte

Es gibt keine inhaltlichen Felder in der Schule, die per se besonders geeignet zur Entwicklung sind. Es gibt auch kein Feld, welches notwendigerweise zuerst bearbeitet werden muss. Ein erster Schritt für eine Schulleiterin oder einen Schulleiter zur ‚guten Führungskraft‘ ist eine Analyse des vorhandenen Potenzials:

- Wer sind die Träger des Systems?
- Wer sind die konstruktiven Kritiker?
- Wo sind die destruktiven Kräfte?
- Was sind die Stärken der Schule?
- Wo liegen die Schwachpunkte?

Zu Beginn eines Veränderungsprozesses können sowohl Mitarbeitergespräche als auch Studientage genutzt werden, das Veränderungspotenzial einer Schule auszuloten. Eine gute Schulleitung wird immer deutlich machen, wohin sie die Schule mittel- und langfristig führen will. Sie wird dies als Verständnis der eigenen Rolle vertreten und einen Führungsanspruch in diesem Sinne erheben. Sie sollte frühzeitig und immer wieder ihr eigenes Handeln erläutern und begründen und dies auch von den Gesprächspartnern verlangen. Eine gute Führungskraft vermeidet Konfrontationen, sondern setzt auf Vereinbarungen.

Allerdings ist sie in unaufschiebbaren, wichtigen Fragen auch bereit, umstrittene ggf. zu diesem Zeitpunkt nicht mehrheitsfähige Entscheidungen zu treffen, zu kommunizieren und zu vertreten.

Fangen Sie an!

Der eigene Weg zur guten Führungskraft beginnt heute.

- Am besten, Sie finden einen Coach, einen Berater/eine Beraterin, eine in Führungsfragen kompetente Person oder ein Netzwerk, wo Sie ‚über alles‘ reden können.
- Reflektieren Sie regelmäßig alleine und mit Vertrauten ihr Handeln.
- Setzen Sie sich im o.g. Sinne (Was ist gute Führung?) mit ihrem eigenen Rollenverständnis auseinander.
- Setzen Sie sich Ziele für sich und ihre Schule sowohl für längere (5 Jahre) als auch kürzere Zeiträume (nicht weniger als ein halbes Jahr).
- Probieren Sie Neues aus und suchen Sie sich dafür ein Umfeld, welches fehlerfreundlich ist. Eine neue Konferenzstruktur können Sie vielleicht zuerst mit einer ‚wohlwollenden‘ Klasse ausprobieren.
- Beziehen Sie Ihre Schulaufsicht frühzeitig mit ein und fordern Sie Unterstützung – und wenn es nur Vertrauen in Ihr Handeln ist. ■

Paul Schuknecht, Vorsitzender der Vereinigung Berliner SchulleiterInnen in der GEW (VBS-GEW), ehem. Schulleiter Friedensburg-Oberschule (ISS), Berlin

Partizipation von Schülern und Schülerinnen in der Schule

Demokratisches Handeln im Klassenrat

Schule wird von Kindern und Jugendlichen oft erlebt als ein Ort, an dem ihre Meinung nicht gefragt ist, an dem sie im Unterricht „nur funktionieren“ müssen. Auf der anderen Seite beklagen sich Lehrkräfte häufig über unkritisches Verhalten und zu wenig Engagement bei ihren Schülern und Schülerinnen (SuS). In manchen Schulen fehlen sogar Bewerber für Schulsprecherteams oder andere Schulorgane.

Klassenrat als Mobilisierungsinstrument

Der Klassenrat ist ein Instrument, um Schüler und Schülerinnen an der Gestaltung des Schullebens und des Unterrichts zu beteiligen. Er findet in der Regel einmal wöchentlich in einer festen Stunde statt. Im Klassenrat beraten die Schülerinnen und Schüler einer Klasse gemeinsam im Stuhlkreis mit dem Klassenlehrer oder der Klassenlehrerin die Belange der Klasse oder einzelner SuS. Themen der Beratung können zum Beispiel sein:

- die Klassenraumgestaltung,
- Regeln des Zusammenlebens,
- Ämterausübung in der Klasse,
- gemeinsame Vorhaben und Projekte,
- der Unterricht,
- Konflikte,
- die Vertretung der Klasse in den Schulgremien sowie
- Kinderrechte in Schule, im Stadtteil und anderswo.

Der Klassenrat erhält seine besondere Bedeutung dadurch, dass er als feste und regelmäßige Institution im Schulalltag den SuS die Zeit und die Gelegenheit gibt, ihre Anliegen zu formulieren und zu bearbeiten. Im Klassenrat haben endlich auch die Gremien der Schule (die Schülervertretung, der Umweltrat etc.) einen Ort, an dem die gewählten Schülervertreter/-innen Themen und Ergebnisse aus den Gremien basisdemokratisch vermitteln können, indem sie ihre Mitschüler/-innen informieren und deren Beiträge und Einwände zurücktragen. Ohne die Klassenratsstunde geraten Klassenlehrer/-innen unter den Druck, die Zeit für diese Fragen vom Fachunterricht abzuzweigen.

Ziel des Klassenrats ist es, dass die SuS zunächst unter Anleitung der Klassenlehrer/-innen, dann jedoch zunehmend selbstständig, den Klassenrat leiten. Die SuS gewinnen auf diese Weise Einsichten in demokratische Gepflogenheiten (Arbeit

mit Tagesordnung, Rednerliste, Abstimmungsverfahren u.a.m.). Sie stärken ihre kommunikativen Fähigkeiten durch die Leitung und die Moderation von Gruppen. Damit dies gelingen kann, benötigen die SuS feste Strukturen sowie Regeln und Rituale, die ihr Handeln im Klassenrat erleichtern.

Arbeitsweise

Der Klassenrat findet im Stuhlkreis statt. Der Stuhlkreis ermöglicht Offenheit und Gleichberechtigung und unterstreicht durch seine Besonderheit die Bedeutung der Klassenratsstunde im Schulalltag. Es gibt eine Tagesordnung, deren Punkte im Laufe der Woche gesammelt wurden oder deren Struktur einer festen Ordnung folgt. Ein oder zwei SuS leiten den Klassenrat. Diese Leitung wird am Ende der Klassenratssitzung unter dem Punkt „Verschiedenes“ für die jeweils kommende Klassenratsstunde festgelegt, so dass klar ist, wer sich um Tagesordnung und Stuhlkreis kümmern muss.

Regeln und Rituale der Kommunikation und Konfliktlösung und des fairen Umgangs miteinander werden im Klassenrat verabredet und eingeübt. Jede/r kommt zu Wort, wird wahr- und ernst genommen und trägt seinen Anteil zum Gelingen des Arbeitens und Lebens in der Klassen- und Schulgemeinschaft bei. Diese Strukturen werden durch regelmäßige Reflexion und Feedbackrunden sowie durch ritualisierte so genannte Wächterämter (Zeitwächter, Regelwächter etc.) und hilfreiche Rituale (Gesprächsstein, Beschränkung der Redezeit, etc.) nach und nach verbessert. Während bei den jüngeren SuS oft die Regelung von Konflikten untereinander oder mit anderen SuS im Vordergrund steht, stehen in der Mittelstufe meist Fragen der Unterrichtsinhalte und -organisation und gemeinsame Projekte und Vorhaben im Mittelpunkt. Der Klassenrat sollte aber nicht ohne die Zustimmung von Schülerinnen und Schülern für die Umsetzung schulinterner Programme (z.B. Methodlernen) genutzt werden, sondern als Instru-

ment begriffen werden, das Schüler/-innen aktiv zur Mitbestimmung und Mitgestaltung in der Schule nutzen.

Zwischenbilanz

An vielen Grundschulen ist der Klassenrat schon fest etabliert. In der Sekundarstufe I ist der Klassenrat vor allem in den Klassenstufen 5 und 6 (resp. Klassenstufe 7) vorhanden, um Probleme des Übergangs auf die jeweils weiterführende Schule zu entschärfen. Erst an wenigen Schulen ist der Klassenrat in allen Klassen der Sekundarstufe I verankert, in der Oberstufe tritt oft die Tutorenstunde an die Stelle des Klassenrats.

An verschiedenen Schulen haben sich unterschiedliche Modelle herausgebildet, wie die Klassenratsstunden finanziert werden:

1. Eine rotierende Klassenratsstunde: Der reguläre Stundenplan wird regelmäßig von Woche zu Woche in einer anderen Stunde für die Klassenratsstunde außer Kraft gesetzt. Vorteil: Es entsteht keine zusätzliche Arbeitszeitbelastung für Lehrkräfte wie auch SuS und der entsprechende Unterrichtsausfall verteilt sich auf alle Fächer. Nachteil: Teilzeitkräfte müssen auch an unterrichtsfreien Tagen zur Klassenratsstunde ihrer Klasse kommen.
2. Die Klassenratsstunde im Rahmen der Ganztageschule als zusätzliche Stunde für Lehrkräfte und SuS.
3. Die Klassenratsstunde im Arbeitszeitmodell: Hier entscheiden sich die Lehrer/-innen einer Schule, einen Teil ihrer Arbeitszeit, die im Arbeitszeitmodell für die Klassenlehrertätigkeit vorgesehen ist, gemeinsam mit der ganzen Klasse zu verbringen und die Klassenratsstunde fest im Stundenplan zu verankern. Vorteil: Die Klassenratsstunde findet regelmäßig statt. Nachteil: Eine Stunde, die in anderen Schulen als Entlastung für die Klassenlehrertätigkeit verrechnet wird, erscheint hier als eine Stunde mehr im Stundenplan.

Schülermeinungen:

- Die Schüler/-innen einer 10. Klasse äußern sich zum Klassenrat folgendermaßen: „*Unserer Meinung nach ist Klassenrat sehr sinnvoll. Dadurch, dass man sich zusammensetzt und über Probleme oder Vorhaben spricht, wird die Klassengemeinschaft und der Einzelne enorm gestärkt. In der Schule gibt es immer Sachen, die besprochen werden müssen, für die diese Stunde ausreichend Zeit bietet. [...] Jeder kann ansprechen, was ihm auf der Seele liegt und gemeinsam werden Wege gefunden, Meinungen gebildet und Dinge geplant. Auf diese Weise lernt man vieles, was man im normalen Unterricht nicht lernen kann, was aber wichtig für das weitere Leben ist.*“
- „*Dass ein Mitschüler den Klassenrat leitet, ist für uns sehr wichtig, denn man lernt viel daraus. Es ist für viele Fächer gut, mal eine Diskussion geleitet zu haben und es hilft immer, zum Beispiel bei Referaten, im Klassenrat frei vor seinen Mitschülern reden zu müssen. Es ist insgesamt ruhiger in der Klasse, wenn ein Schüler leitet, als wenn es ein Lehrer tut, da jeder einmal leiten muss und daher jeder weiß, wie anstrengend und nervig es ist, eine Klasse voll redender Leute still zu bekommen.*“
- „*Der Lehrer sollte die Schüler dazu motivieren, im Klassenrat gut mitzumachen. Es reicht, wenn er da ist, ab und an der Leitung hilft, sie aber trotzdem als Leitung akzeptiert und sich nicht über sie stellt und sich selber auch zu manchen Themen meldet und etwas dazu sagt. Wichtig ist für uns, dass auch der Lehrer die Regeln beachtet und Interesse an uns und unseren Themen*

zeigt.“ (Nach: Lena Kasdorf, Svenja Meier, Sonja Steinhagen, Wiebke Sick und May-Britt Melzer – Albrecht-Thaer-Gymnasium, Hamburg)

Fazit

Der Klassenrat kann schon mit geringen Mitteln starten. Inzwischen gibt es eine Vielzahl von Hinweisen dazu im Internet (u.a. ein Klassenrats-Set mit Rollenkarten usw.). Hilfreich ist es, wenn an der Schule ein Konsens über die Einrichtung von regelmäßigen Klassenratsstunden hergestellt wird, sie im Schulprogramm und fest im Stundenplan von SuS und Lehrer/-innen verankert sind. Eingeübt werden kann der Klassenrat je nach Klassensituation entweder durch

- a) learning by doing,
- b) strukturierte Übungen mit Beobachtungsaufgaben,
- c) durch Vorbildlernen: Klassen(-vertreter/-innen) hospitieren bei Klassen mit Klassenrat,
- d) SuS mit Erfahrung führen den Klassenrat in anderen Klassen ein (peer to peer),
- e) Anknüpfen an die Erfahrungen der Schüler/-innen in den Grundschulen usw.

Gut wäre es auch, wenn an den Schulen unter den Lehrer/-innen und SuS ein Minimalkonsens über Inhalte und Ablauf von Klassenratsstunden hergestellt werden könnte und diese Minimalstandards auch regelmäßig evaluiert würden. Um den Klassenrat aufzuwerten und als Gewinn bringende Stunde innerhalb der Unterrichtszeit anzusehen, ist es sinnvoll, am „Tag der offenen Tür“ darüber zu informieren und in der Schul- oder besser noch Schülerzeitung regelmäßig darüber zu berichten. Außerdem sollte die Teilnahme am Klassenrat in den Zeugnistexten der Schüler/-innen vermerkt werden. Der Klassenrat ist mindestens der Anfang von Schülerpartizipation. Partizipation, die auch die Übernahme von Verantwortung und Eigenständigkeit umfasst, kann dann auf viele Abläufe des Systems Schule einschließlich auf Inhalte und Durchführung Unterricht ausgeweitet werden. ■

Sonja Baukloh-Herzig, Oberstudienrätin i.R., Hamburg

✓ Praktische Hinweise für die Durchführung

Floskeln /Gesten, die die Gesprächsleitung und die Diskussion im Klassenrat stützen:

1. Nach dem Vorlesen der Tagesordnung:
 - Gibt es noch Veränderungswünsche? ... Ergänzungen?
 - Können wir diese Ergänzung noch als eigenen Punkt heute auf die Tagesordnung nehmen?
2. Aufrufen der TO-Punkte
 - Wir kommen jetzt zu Punkt 2 der TO. Wer hat zu diesem Punkt etwas zu sagen?
3. Während der Diskussion eines Tagesordnungspunktes
 - Ich finde, die Argumente wiederholen sich.
 - Ich möchte, dass sich noch mehr Schüler zu dieser Frage äußern.
 - Wir sollten jetzt zu Lösungsvorschlägen kommen.
4. Zum Abschluss der Diskussion eines Tops
 - Ich fasse die Diskussion jetzt mal zusammen.
 - Was wollen wir im Protokollbuch festhalten?
5. Durchführung von Abstimmungen
 - Es liegen zwei Vorschläge auf dem Tisch.
 - Gibt es noch Argumente zu a / b?
 - Wenn nicht, dann möchte ich jetzt zur Abstimmung kommen.
 - Jeder hat eine Stimme.
 - Wer stimmt für a? Ja-Stimmen / Nein-Stimmen / Enthaltungen
6. Gesten
 - „Beide Arme hoch“ – bedeutet Einspruch, Antrag zur Geschäftsordnung
 - Zeitwächter zeigt Schnitt an mit der flachen Hand.

Schon gehört, ...?

Neues rund um die Schulleitung

... dass eine „öde Raucherterrasse“ sich in ein kleines Idyll verwandelt hat?

Anfang Juni hat die Schulgemeinschaft eines Berliner Gymnasiums den zweiten Teil ihrer früheren und nunmehr verwahrlosten "Dach-Raucherterrasse" mit musikalischer Unterstützung einer 9. Klasse einweihen können. Dazu erschien in einer Berliner Tageszeitung ein Bericht mit Foto, was dazu führte, dass zahlreiche ehemalige Schüler/-innen zu Besuch kamen, weil sie nicht glauben konnten, dass die ehemalige „öde Raucherterrasse“ sich in ein kleines Idyll verwandelt hat.

Ein verantwortlicher Lehrer übernahm die Koordination, wodurch viele unterschiedliche Schülergruppen an dem Projekt beteiligt werden konnten: die Handwerks-AG baute entsprechendes Mobiliar für die Terrasse, der Leistungskurs Kunst bereitete eine Ausstellung vor, in den Künstlerischen Werkstätten wurden Blumenkästen und Trennsegel in Form von Tape Art gestaltet, das Atelier Urban Gardening hatte sich um die Bepflanzung gekümmert. Besonders hervorzuheben: der verantwortliche Lehrer arbeitete nicht allein, sondern wurde von drei Schülerinnen des aktuellen Abiturjahrgangs tatkräftig unterstützt. Diese hatten den Prozess von der Planung bis zur Umsetzung aktiv mitgestaltet. Ermöglicht wurde das Projekt auch durch die Spende einer

bundesweiten Firma, die zur Eröffnung – entsprechend ihrer Firmenphilosophie – weitere Bäume pflanzen lassen.

Die Terrassengestaltung ist ein gelungenes Beispiel für ein klassen- und fachbergreifendes Projekt, das im neuen Jahr weitergehen soll. ■

... dass an einer Aachener Schule die Schüler ohne Lehrer auf Klassenfahrt gehen?

Eine Klassenfahrt ohne Lehrer – das klingt nach Anarchie und Chaos, erbotte Eltern und viel Ärger. Dass das aber so nicht laufen muss, zeigt das Beispiel einer Gesamtschule aus Aachen: Sie schickt ihre Schülerinnen und Schüler aus der neunten Klasse 3 Wochen auf Klassenfahrt, ohne eine ihrer Lehrkräfte. Das Ziel: Die Schüler sollen nicht nur selbstständiger werden, sondern auch schlicht und einfach leben lernen. Es gibt innerhalb der Gruppen, die meist aus ca. fünf Schülern bestehen, Zuständigkeiten; für die Kommunikation, die Geldverwaltung, die Dokumentation der Reise. 150 Euro darf jeder Schüler für die Zeit der Fahrt mitnehmen, Handys sind dabei, dürfen aber nur im Notfall benutzt werden. Fort bewegen sich die Schüler ganz unterschiedlich: Schlicht zu Fuß, aber auch mit Kanu oder Skateboard. Völlig

allein ist die Gruppe dabei nicht: Jede wird von einem Studenten aus Aachen begleitet. Deren Funktion ist aber ähnlich wie die der Handys: Hilfe nur im äußersten Notfall. Nicht nur in Aachen gibt es dieses besondere Projekt, Berlin ist hier bereits seit 2008 Vorreiter. Stimmen aus der Schule berichten von positiver Reaktion auf das Projekt, auch von Seiten der Eltern. ■

... dass die UNESCO anlässlich des Weltlehrtages am 5. Oktober einige Zahlen und Fakten zum weltweiten Lehrerberuf veröffentlicht hat?

Der Lehrermangel in Deutschland ist keine Neuigkeit. Überall liest und hört man darüber, vielleicht sind sogar Sie selbst vom Fachkräftemangel betroffen. Da fragt man sich ein ums andere Mal: Sieht es woanders eigentlich besser aus? Die UNESCO hatte den Weltlehrtag zum Anlass genommen, aktuelle Zahlen zur weltweiten Lehrerverteilung zu veröffentlichen und dabei auch erstmals zu errechnen, wie viele Lehrer gebraucht werden, um bis zum Jahr 2030 allen Kindern und Jugendlichen in der Primar- und Sekundarstufe eine qualitativ solide Ausbildung zu ermöglichen: Rund 69 Millionen Lehrkräfte, davon 24,4 Millionen in der Primarstufe und 44,4 Millionen in der Sekundarstufe. Dabei spricht sich das veröffentlichte Paper für mehr internationale Unterstützung bei der Lehrerausbildung in den Entwicklungsländern aus. Dazu zählt auch das subsaharische Afrika, wo zeitgleich momentan die wenigsten Lehrer arbeiten, die schulpflichtige Bevölkerung aber stark wächst. Auch Südasien hat schon heute deutlich zu wenig Lehrer. Deutschland ist mit 184.700 benötigten Lehrkräften für die Primarstufe bis 2030 zwar noch im unteren Bereich – im europäischen Vergleich schneidet es aber nicht sonderlich gut ab. ■

Impressum

Schulleitung heute, 10. Jg., 11/2016
Art.Nr.: 07943611 · ISSN 1864-8096

Herausgeber:

Günther Kuhring,
ehem. stellv. Schulleiter, ehem. Referatsleiter der Schulaufsicht in der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft, Berater, Coach und Referent

Redaktion:

Katharina Stuch (verantwortlich)
Robert-Bosch-Str. 6 · 50354 Hürth
Telefon: 0221 94 373-7912
Telefax: 0221 94 373-7751

E-Mail: katharina.stuch@wolterskluwer.com

Satz:

Newgen Knowledge Works (P) Ltd.

Druck:

Williams Lea & Tag GmbH, München

Herstellung:

Ute Heller, Köln

Wolters Kluwer Deutschland GmbH

Carl Link

Geschäftsführer: Martina Bruder, Michael Gloss, Christian Lindemann, Adrianus Gerardus Verhoef, Ralph Vonderstein
Luxemburger Str. 449 · 50939 Köln

Deutsche Bank Neuwied

IBAN DE91 5747 0047 0202 8850 00, BIC DEUTDE5M574

USt-ID: DE 188836808

Handelsregister Amtsgericht Köln HRB 58843

Kundenservice:

Telefon: 02631 801-2211 · Telefax: 02631 801-2223

E-Mail: info@wolterskluwer.de

Internet: www.wolterskluwer.de

© Carl Link – Wolters Kluwer Deutschland

Schulische Suchtprävention – ein Beitrag zur guten, gesunden Schule

Suchtprävention gilt aus Sicht der Kultusministerkonferenz als ein gesetzter Themenbereich schulischer Gesundheitsförderung. Dennoch hängt die Wahrnehmung dieses „weichen“ Themas häufig vom Engagement einzelner Lehrkräfte ab oder gerät als zusätzlich empfundene Aufgabe oft „unter die Räder“. Was ist der Nutzen regelhafter schulischer Suchtprävention für das Gelingen von Bildung und Erziehung? Und was sind die Voraussetzungen für die Erlangung dieses Nutzens?

Schüler und Schülerinnen (SuS) können nach aufregenden, langen Computerspiel-Wochenenden, Facebook- oder WhatsApp-Nächten dem Unterricht nur schwer oder gar nicht folgen. Verstöße gegen das schulische Rauchverbot führen immer wieder zu Konflikten und beeinträchtigen das Schulklima. Nach Partys mit Rauschtrinken schwänzen SuS die Schule. Wegen Alkoholkonsum auf Klassenfahrten werden SuS nach Hause geschickt oder sorgfältig geplante Klassenreisen abgebrochen. Bekiffte SuS können sich im Unterricht nicht konzentrieren, scheitern bei Klassenarbeiten oder Klausuren. Infolge exzessiven Computerspielens, Alkoholkonsums und Kiffens verschlechtern sich die Leistungen von SuS.

Regelhafte schulische Suchtprävention von der 1. Klasse der Grundschule an

- kann den Beginn des Konsums von Tabak, Alkohol und Cannabis verhindern oder hinauszögern,
- riskanten Gebrauchsmustern auch in Bezug auf Computerspiele und Glücksspiel vorbeugen
- sowie schon vorhandene Konsum- und Verhaltensprobleme durch Früherkennung und Maßnahmen der Frühintervention reduzieren.

Um diesen Nutzen für Bildung und Erziehung zu erzielen, sollte jede Schule unter Berücksichtigung schon vorhandener Angebote ein für ihre Schülerschaft passendes Gesamtkonzept für Suchtprävention entwickeln, in ihren Curricula und im Schulleben verankern, für die Umsetzung sorgen, in Abständen überprüfen und ggf. anpassen.

Aus Erkenntnissen der Präventions- und Suchtforschung, Befunden der Entwicklungspsychologie und Gesundheitswissenschaften sowie bewährten didaktischen Konzepten können folgende Dimensionen eines solchen systemischen Gesamtkonzepts abgeleitet werden:

- Grundlegende Persönlichkeitskompetenzen (Life-Skills) im Unterricht,

z.B. durch den Einsatz positiv evaluierter Unterrichtsprogramme („Eigenständig werden“, „Fit und stark fürs Leben“, „Klasse 2000“ etc.), fördern. Dafür sollten Leistungen der SuS gewürdigt, SuS an der Gestaltung des Unterrichts und Schullebens sowie der Entwicklung von Schulregeln und Klärung von Konflikten beteiligt werden.

- Altersangemessen, erfahrungsbezogen und sachlich, ohne Bagatellisierungen, Überdramatisierungen und erhobenen Zeigefinger aufklären bzw. SuS bei der selbstständigen Klärung auch eigener Fragen begleiten.
- Zum Konsumverzicht und zur kritischen Selbstreflexion des eigenen Verhaltens anregen und befähigen; z.B. durch Teilnahme am Wettbewerb schulischer Nichtraucherförderung „Be smart – Don't start“ oder mit Hilfe des gemäß Evaluation wirksamen Projektes „Weniger ist mehr“ bzw. „Kontrollierter Konsum durch initiierte Abstinenz“.
- SuS ermöglichen, alternative, gesunde Wege zur Befriedigung von Bedürfnissen nach Selbstsicherheit, sozialer Anerkennung, Grenzerfahrungen und Abenteuern kennen und schätzen zu lernen. Dafür geeignet sind z.B. Schulzirkusse, Kletterwand-AGs und andere risikobetonte Sportprojekte, abenteuerliche Klassenreisen in der Natur (outward bound etc.), Darstellendes Spiel, Schulchor und Schulband sowie andere künstlerische Projekte.
- Lehrkräfte und Erzieher/-innen sind Vorbilder für die Einhaltung des schulischen Rauchverbotes, den Verzicht auf Alkoholkonsum bei Klassenreisen in der Sekundarstufe I, den Umgang mit Suchtmitteln insgesamt, aber auch für das Verhalten in Konfliktsituationen. Es ist Gewinn bringend, ältere SuS als für die Gesundheit der jüngeren mitverantwortliche „ältere Geschwister“ zu gewinnen.
- Klare Verhaltensregeln entwickeln, für ihre Einhaltung sorgen und sich auf Maßnahmen (Sanktionen und Hilfen) bei Regelverletzungen verständigen. So

ein Regelwerk ist zur Verhaltensorientierung der Schülerschaft nötig. Tragfähig wird es, wenn SuS sowie Eltern an der Entwicklung beteiligt werden, für seine Bekanntheit in der Schulgemeinde gesorgt wird und bei der Umsetzung alle „an einem Strang ziehen“.

- Schüler/-innen mit besonderen Konsum- und Verhaltensrisiken rechtzeitig erkennen und unterstützen, bei sich abzeichnenden Problemen hinsehen und handeln statt wegschauen. Um das zu leisten, benötigt das pädagogische Personal der Schule Trainings zur Problemwahrnehmung und motivierenden Gesprächsführung. Diese können in der Regel bei Fachstellen für Suchtprävention oder Lehrerfortbildungsinstituten abgerufen werden.

Fazit

Bedingungen für die Entwicklung und Umsetzung eines solchen systemischen Gesamtkonzepts für Suchtprävention an Ihrer Schule:

- Initiative, inhaltliche und organisatorische Unterstützung durch die Schulleitung. Dazu gehört auch die Gründung einer Konzeptgruppe unter Beteiligung aller schulischen Gruppierungen sowie Beauftragung und Freistellung von Lehrkräften für die Mitarbeit in dieser Gruppe.
- Bereits vorhandene, für das Konzept nützliche Angebote, Maßnahmen und Strukturen identifizieren und integrieren.
- Fortbildung und Austausch der an der Konzeptumsetzung beteiligten Lehrkräfte und Schulsozialarbeiter.
- Zusammenarbeit mit der Jugendhilfe, der Suchtberatung, Medizin und Polizei etc.

Mitwirken der Eltern und SuS ist für das Gelingen von Suchtprävention eine unerlässliche Voraussetzung.

Hermann Schlömer, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Geschäftsführer, FISD e.V.

Sie fragen, wir antworten ...

? Wie kann ich ein Höchstmaß an Transparenz bei einem A14 Beförderungsverfahren schaffen? Konkret: Es sind an unserer Schule zwei A14-Stellen zu vergeben. Nach welchen Kriterien bzw. Kriterienkatalog wähle ich die entsprechenden Kollegen aus?

Der Expertenrat: Eine Personalauswahl gehört zu den diffizilsten Angelegenheiten, hängt sie doch mit der Weiterentwicklung einer Schule genauso zusammen wie mit dem Klima in der Schule. Zur Beantwortung Ihrer Frage ist kein Königsweg vorgegeben. Deshalb stellt mein Vorschlag nur eine Möglichkeit von vielen dar.

Ausgebildete Lehrkräfte können sich in Hessen über

- das landesweite Ranglistenverfahren und über
- schulbezogene Stellenausschreibungen

um unbefristete Einstellung in den hessischen Schuldienst bewerben.

Das ist auch der Fall bei Beförderungsstellen. Bei Ihnen wird es wohl darum gehen, die für das Schul- und Fachprofil Besten unter den (bereits qualifizierten) Bewerber/-innen zu finden.

Vermutlich – so entnehme ich dies aus dem Text zu Ihrer Frage – ist bereits eine Ausschreibung erfolgt. Diese Ausschreibung kann nun dahingehend gesichtet werden, welche besonderen Merkmale in dieser Ausschreibung formuliert sind. Das betrifft z.B. die Fächerkombination, die gefordert ist, Alter, Erfahrung, besondere Qualifikationen, Noten, Auszeichnungen etc.

Ich würde eine Kommission damit betrauen, welche nach diesen Merkmalen eine Vorauswahl trifft. Diese Vorauswahl sollte gegenüber dem Kollegium begründet werden.

Anschließend wird man die potentiellen Kandidatinnen/Kandidaten einladen. Mit der Einladung sollte auch eine Aufgabe

verbunden sein, welche bei der Vorstellung zu erledigen ist und anhand derer die persönliche Qualifizierung eingeschätzt werden kann. Das kann eine Stundenplangestaltung sein, eine Stellungnahme zu bestimmten schulpraktischen Fragen etc. Nach Erledigung dieser Aufgabe sollte die jeweilige Kandidatin/der jeweilige Kandidat für Fragen aus der Kommission und dem Kollegium zur Verfügung stehen. Hier kommen Fragen zum Tragen, die mit den Besonderheiten der Schule zusammenhängen. Anhand der Antworten kann entnommen werden, ob sich die Kandidatin/der Kandidat bereits mit der Schule umfassend genug vertraut gemacht hat. Selbstverständlich ist der Betriebsrat bei den Vorstellungen dabei.

Wenn sich alle Bewerberinnen/Bewerber vorgestellt haben, wird sich die Kommission erneut mit den Personen beschäftigen, welche sich vorgestellt haben. Sie wird die Kriterien, die erfüllt sind, gewichten und eine Rangfolge der Bewerberinnen/Bewerber festlegen. Das Ergebnis wird im Kollegium kommuniziert und begründet.

Damit die Stelle besetzt werden kann, ist es durchaus sinnvoll, eine Liste von mindestens drei Bewerberinnen/Bewerbern zu besitzen. Es kann ja schließlich auch vorkommen, dass Absagen eintreffen.

? Ein Lehrer im Kollegium meldet sich häufig krank. Nun kam aus Lehrerkreisen die Aussage, dass dieser Lehrer auch öfter merklich nach Alkohol riecht. Wie kann ich als Schulleitung damit umgehen? (NRW)

Der Expertenrat: Alkoholismus ist weit verbreitet, auch unter Lehrkräften. Jede Schule steht in der besonderen Verantwortung, diesbezüglich anstehende Probleme mit aller Sorgfalt und Vorsicht, aber auch zugleich in Verantwortung für die Betroffenen selbst zügig anzugehen.

Ich nehme an, dass Sie als Schulleiterin vor der Frage stehen, wie sie das Problem angehen sollen. Hierzu rate ich Ihnen ein stufenweises Vorgehen:

1. Blenden Sie zunächst einmal aus, dass Sie Hinweise von anderen Personen (Kolleginnen und Kollegen, Eltern, Schüler) haben.
2. Laden Sie den Kollegen zu einem vertrauensvollen Gespräch ein, sagen Sie auch, dass das Gespräch und der Inhalt nur sie beide betrifft. Sichern Sie zu, dass der Inhalt des Gesprächs unter ihnen beiden verbleibt.
3. Machen Sie zunächst deutlich, dass Sie seit geraumer Zeit Verhaltensänderungen beim Kollegen festgestellt haben und geben Sie ihm die Möglichkeit, diese Veränderungen, Fehlzeiten und Leistungseinbrüche zu erklären.
4. Machen Sie ihm auch klar, welchen Eindruck Sie haben und dass er nunmehr unter besonderer Beobachtung steht, weil Sie sich in der Verantwortung sehen. Verdeutlichen Sie, dass wegen dieser Veränderungen, seine Fehlzeiten und Leistungseinbrüche näher hinterfragt werden.
5. Weisen Sie auch darauf hin, was die Dienstvereinbarungen zur Sucht am Arbeitsplatz regeln.
6. Wenn die Verhaltensänderungen in einer vertretbaren Zeit weiter bestehen, bleibt ihnen nichts anderes übrig, ihn deutlich mit den mangelnden Arbeitsleistungen und Fehlzeiten zu konfrontieren.
7. Zeigen Sie dann dienstrechtliche Konsequenzen auf und weisen Sie darauf hin, dass professionelle Hilfe angezeigt ist, um die er sich kümmern muss. Fragen Sie hier nach.
8. Wenn das Verhalten sich nicht ändert, ist disziplinarisches Verhalten notwendig.

Erwecken Sie nie Mitleid, machen Sie immer deutlich, dass Alkoholismus keine Problemlösung darstellt und dass er sich selbst um professionelle Hilfe kümmern muss.

Ich weiß, dass dieses Problem diffizil ist und welche Verantwortung auf Ihnen liegt. Ich wünsche gerade deshalb viel Erfolg.

Sie haben Fragen oder Anregungen?

- ▶ Schreiben Sie uns gerne eine E-Mail an redaktion@schulverwaltung.de
Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

