

Das Reich der zahnlosen Könige

Wege aus dem symbiotischen System Schule • Eine transaktionsanalytisch-systemische Analyse

„Meine Großmutter war eine respektable Frau. Wenn sie abends ihre Zähne im Glas abgelegt hatte, wirkte sie lächerlich und Furcht erregend.“

*

Schüler sehen ihre Lehrer oft als sehr mächtig an: „Der Lehrer kann mich nicht leiden, deshalb gibt er mir schlechte Noten.“ „Wenn die Lehrer wollen, werde ich versetzt, dürfen wir früher nach Hause, wird die Klassenarbeit nicht so schwer“. Lehrer ihrerseits sehen die Schulleitungen oft als sehr mächtig an. Sie sind dann verantwortlich für einen guten Stundenplan, für Freistellungen, Genehmigungen von Unterrichtsmaßnahmen ebenso wie für Schikanen aller Art. Schulleiter wiederum klagen häufig über Gängelung durch die Schulämter, die ihnen immer willkürlich Lehrer zuweisen, reinreden und sie nicht einmal bei der Besetzung der Sekretärinnenstelle mitreden lassen. Ebenso wiederum die Schulamtsmitarbeiter und -leitungen, die sich oft in wesentlichen Fragen vom Oberschulamt übergangen und bevormundet fühlen. Das gleiche Klagelied dann beim Oberschulamt über das Ministerium, das notwendige Entwicklungen verhindert, am Geldhahn dreht und sachfremd nach politischen und wahltaktischen Gesichtspunkten entscheidet.¹

Opfer, Verfolger und Retter²

Jeder im Bildungssystem kann sich in der Position des Opfers erleben, sich bevormundet fühlen, bisweilen gängelt und in selbstständiger Arbeit behindert. Diese Selbstwahrnehmung ändert sich allerdings, wenn sich die Blickrichtung ändert. Die



Zahnlose Könige

Oberschulämter ordnen an, weisen zu und erlassen – bisweilen ohne untergebene Stellen gehört zu haben. Die Schulräte der Schulämter beraumen an, legen fest und fordern an und lassen oft den Austausch und ein kollegiales Miteinander missen.

Schulleiter entscheiden, genehmigen und beurteilen. Lehrer benoten, geben Strafen, bestellen Eltern ein und entscheiden über Versetzung und Nichtversetzung.

Mit dieser Blickrichtung erleben sich die Mitarbeiter/innen im Bildungsapparat nicht als Opfer, sondern stark und mächtig. Kultusverwaltung, Oberschulämter, Schulräte, Schulleitungen und Lehrer verfolgen dann Missstände, Fehlhandlungen und Übertretungen, stellen Anforderungen, kritisieren und sanktionieren. Die Energie ist gerichtet auf Defizite und vermeintliche Fehler. Sie besetzen dann die Rolle des Verfolgers.

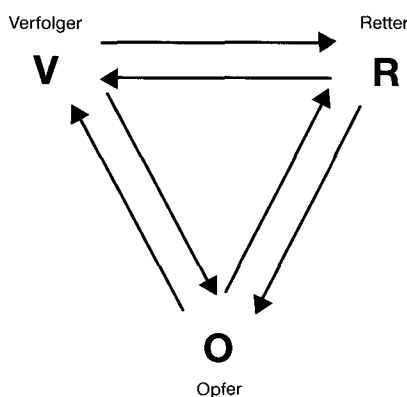
Zu einfach! Klischee! Trifft auf mich und andere Leute, die ich kenne, nicht zu – werden Sie, verehrte Leserin, verehrter Leser jetzt vielleicht sagen. Vielleicht gehören Sie zu den vielen Mitarbeiter/innen, die es sich nicht so einfach machen, die sich abmühen, einsetzen und das Beste wollen. Doch vielleicht sind Sie dabei unbeabsichtigt in die Rolle des Retters gegangen? In die Rolle dessen, der versucht, die Spannung zwischen Anspruch und Wirklichkeit auszuhalten, Unzulänglichkeiten durch persönlichen Einsatz auszugleichen und der/die sich dabei oft an der Grenze der Überforderung erlebt? Wo sie sich gelegentlich in der Rolle des hilflosen Helfers wieder finden und denken, „das schaff ich alles nicht“?

Die gleichen Menschen im hierarchisch organisierten Schulapparat,

Was ist Transaktionsanalyse?

Transaktionsanalyse bietet Modelle und Methoden, die helfen, die Wirklichkeit von Individuen, Beziehungen und Systemen so zu erfassen, dass Ressourcen sichtbar und Wege der Entwicklung leicht gefunden werden.

die sich beim *Blick nach oben* als *Opfer* erleben, werden beim *Blick nach unten* selbst bisweilen zu bedrohenden *Verfolgern* oder unersetzlichen *Rettern* mit der Tendenz zur Selbstüberforderung. **Die Könige des Schulsystems, ob in der Rolle des despotischen Herrschers (Verfolgers) oder gütigen Landesvaters (Retters), werden zu Opfern beim Blick nach oben. Im Dramadreiseck von Opfer – Verfolger – Retter sind sie zahnlose Könige.** Ihre Würde und ihre Wirkung sind beschädigt.



Das Drama-Dreieck • In symbiotischen Systemen werden Beziehungen aus den Rollen des „Drama-Dreiecks“ gestaltet: Den Rollen des herabsetzenden Verfolgers, des übergriffigen und sich selbst überfordernden Retters und des auf sein Leid konzentrierten Opfers. Diese Rollen dienen der Kompensation von Abwertungen. Sie sind zu unterscheiden von der konstruktiven Wahrnehmung von Kontrolle, dem Gewähren angemessener Hilfeleistung und der Akzeptanz der eigenen Verletzlichkeit.

Strukturmerkmale des Systems Schule

Im Blick auf die einzelnen Mitarbeiter/innen muss das nun keineswegs zutreffen. Ich nehme hier eine Verallgemeinerung vor, um ein Strukturmerkmal des Systems deutlich zu machen, nicht um einzelne Menschen zu beschreiben oder gar zu verunglimpfen. Das Strukturmerkmal des Systems Schule ist, dass sich das traditionelle Bild der Schüler – Lehrer – Beziehung auf allen Ebenen wiederholt. Der kleine Schüler blickt zum großen

Lehrer auf, der kleine Lehrer blickt zum großen Rektor auf, der kleine Rektor blickt zum großen Schulrat auf usw. **Der Vorteil dabei ist, dass je nach Handlungsrichtung jeder mal groß und mal klein ist.** Das macht die Unterlegenheit des Kleinen erträglich. Und es wird verständlich, warum auch immer wieder die Rolle des überlegenen Großen gespielt werden muss. Sie dient der Kompensation der Demütigung, die wir in der Rolle als Kleiner erleben. Verhindert wird Kooperation, ein konstruktives gemeinsames Miteinander aller am Bildungsprozess Beteiligten.

Symbiose und Bildungssystem

Was ist der Preis? Kaum einer fühlt sich wohl in der Organisation Schule, einem System, das mittelmäßige Leistungen hervorbringt (PISA), einen hohen Krankenstand aufweist und ein schlechtes Image hat. Jedes Wirtschaftsunternehmen müsste sich bei einer solchen Bilanz einem Veränderungsprozess unterziehen. Wohin könnte die Reise der Schule gehen? Um diese Frage begründet zu beantworten will ich die oben beschriebene Wirklichkeitssicht mit dem transaktionsanalytischen Modell der Symbiose³⁺⁴ abbilden, mit drei empirisch begründeten Aussagen untermauern und aus systemanalytischer Sicht den Key-point benennen, der eine konstruktive Weiterentwicklung des Bildungssystems verspricht.

Die Charakterisierung *symbiotisch* wird in der Transaktionsanalyse verwendet im Blick auf

- die Haltung einer Person (*individueller Aspekt*)
- die Art der Beziehung zwischen zwei oder mehreren Menschen (*sozialer Aspekt*)
- den Charakter eines Systems (*systemischer Aspekt*).

Symbiotisch steht im Kontext des transaktionsanalytischen Modells ge-

nerell für eine nicht maximal entwickelte Selbstständigkeit und ein hohes Maß an Abhängigkeit.

Im Blick auf den individuellen Aspekt erleben sich Menschen mit einer **symbiotischen Haltung** in Hinsicht auf eine selbstständige Bewältigung beruflicher und persönlicher Aufgaben als ungenügend bzw. überfordert. Sie meinen stets, die emotionale, fachliche oder autorisierende Unterstützung für ihre Entscheidungen und Handlungen zu benötigen. Dafür begeben sie sich in Abhängigkeit um den Preis gleichzeitiger Unzufriedenheit über die Unfreiheit. Sie spüren, dass sie sich an der vollständigen Entfaltung ihrer Persönlichkeit hindern, indem sie eigene Entwicklungsimpulse, Möglichkeiten und Fähigkeiten abwerten und darüber negative Gefühle haben. Sie glauben, dies nur mit Hilfe anderer Personen ändern zu können und bestätigen sich damit gerade jedes Mal erneut ihre Unselbstständigkeit.

In **symbiotischen sozialen Beziehungen** ergänzen sich Menschen, indem der jeweils andere den Part übernimmt, den eine Person in sich abwertet. Der Volksmund drückt das aus wenn man sagt: *Gegensätze ziehen sich an*. Menschen erleben symbiotische Beziehungen als sicher und stabil um den Preis herabgesetzter persönlicher Freiheit. Um diese Freiheit wird innerhalb der symbiotischen Beziehung gekämpft als könnte der andere sie uns geben – **anstatt den Schritt zur Freiheit durch Selbstverantwortung und Selbstbegrenzung zu tun** und dadurch fähig zu einer gleichwertigen und kooperativen Beziehungsgestaltung zu werden.

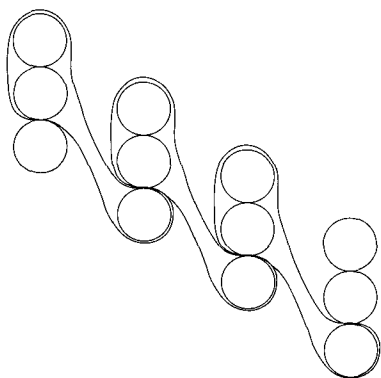
Symbiotische Systeme fördern symbiotische Haltungen und Beziehungen, indem Selbstverantwortung als Destabilisierung und damit Bedrohung für das System angesehen wird. Es wird der Glaube gefördert, Loyalität sei Gehorsam und Entwicklung

dürfe das System nicht in Frage stellen. Symbiotische Systeme bieten einen hohen Grad an **Sicherheit** und arbeiten **ineffektiv**.

Woran erkennt man „Symbiose“?

Ein Erkennungsmerkmal **symbiotischer Haltung** sind sog. **passive Verhaltensweisen**⁵. Passivität heißt hier: nicht das tun was zur Lösung eines Problems notwendig ist. Die Ergebnisse der Potsdamstudie (s. u.) lassen darauf schließen, dass Lehrer sich im Blick auf ihre Arbeitsfähigkeit und persönliche Gesundheit passiv verhalten und damit den Anforderungen eines symbiotischen Systems genügen.

Ein Erkennungsmerkmal **symbiotischer Beziehungen** ist die Auseinandersetzung und der Versuch der Konfliktlösung aus den **Rollen des „Opfers“, „Retters“, oder „Verfolgers“**, wie ich sie eingangs beschrieben habe. An diesen Rollen wird festgehalten um den Preis der Verletzung durch eigene innere und sozial erlebte **Abwertung**⁵ persönlicher Entwicklungsimpulse, Möglichkeiten und Fähigkeiten. Diese **Abwertung** prägt auf allen Ebenen des Bildungssystems die sozialen Beziehungen



In symbiotischen Beziehungen sind Menschen auf ungesunde Weise miteinander verbunden. Einer braucht den anderen in Form einer vermeintlich unlösbaren Verquickung, die mit der Abhängigkeit in der Sucht vergleichbar ist. Sie ist verbunden mit dem Erleben von Unselbstständigkeit und Unvollkommenheit.

und wird durch die Belastungsstudie für die Lehrer-Schüler-Beziehung eindrücklich belegt (s. u.).

Ein Erkennungsmerkmal **symbiotischer Systeme** ist **grandioses Denken**⁴. *Grandiosität* zeigt sich in den Übertreibungen, sich entweder besonders groß und wichtig in seiner Aufgabe und Position zu erleben und in einem anderen Augenblick als klein und unbedeutend. Eben: mal Untertan, mal König. Eine *Grandiosität*, die auf allen Ebenen des Schulsystems zu beobachten ist und die der inneren Rechtfertigung der *Abwertungen* dient. Vermieden wird damit das realistische Hinschauen auf Ressourcen, Handlungsoptionen und Entwicklungsmöglichkeiten, wie ich am Beispiel Personalführung und Personalentwicklung zeigen werde.

Die Ergebnisse der Potsdam-Studie⁶

In der *Potsdam-Studie* wurden *Belastung und Beanspruchung von Lehrkräften* im Blick auf Muster von Handlungskomplexen untersucht. Die Studie besagt, dass über 60 % aller Lehrerinnen und Lehrer unter einer Vielzahl an psychischen und körperlichen Beschwerden und Beeinträchtigungen leiden. Sie neigen entweder zur Selbstüberforderung, zu Verausgabebereitschaft und Perfektionsstreben oder zu Resignation, Unzufriedenheit und Burnout. Hinzu kommen noch einmal 25 % Lehrer/innen, die durch *Schonung* ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden erreichen und im Blick auf ihren Beruf wenig motiviert und engagiert sind.

Nur etwa 15 % aller Lehrerinnen und Lehrer, so die Potsdam-Studie, üben erfolgreich und mit innerer Zufriedenheit und körperlicher Gesundheit ihren Beruf aus.

Normalität im Sinne statistischer Häufigkeit ist im System Schule also, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

sich latent überfordert fühlen. Diesen Zustand, so die Studie, versuchen sie entweder dadurch zu bewältigen, dass sie sich verausgaben und durch erhöhten Einsatz ihre Selbstachtung und die Situation zu retten versuchen. Oder sie erleben sich als Opfer des Systems, beruflich unzufrieden und sozial unzureichend unterstützt. Es werden also **symbiotische Haltungen** gelebt und symbiotische Positionen besetzt (Retter, Opfer, Verfolger), anstatt Verantwortung für die Arbeitssituation zu übernehmen und durch aktives Handeln die Arbeitswirklichkeit so zu verändern, dass sie mit Freude und gesunder Kraft bzw. im Sinne der Gesundheitsdefinition der WHO im *Zustand eines vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens* geleistet werden kann. Der Vorteil ist die Passung zum System des Unternehmens Bildung. Der Preis ist **Ineffektivität, Verschleiß und mittelmäßige Ergebnisse (PISA)**.

Projektstudie Belastung in der Schule⁷

Die Untersuchung *„Belastung in der Schule“* wurde in den Jahrgangsstufen sechs und acht an Hauptschulen, Realschulen und Gymnasien in Baden-Württemberg durchgeführt. Sie untersucht im Auftrag des Ministeriums Kultus und Sport Baden-Württemberg den inneren Zustand der Schule im Blick auf die Befindlichkeit der Schülerinnen und Schüler. Im Erleben der Schüler steht das Lehrerverhalten an erster Stelle der belastenden Faktoren in der Schule (S. 179). Zwischen 37 und 80,5 % der Schüler sagen zum Beispiel, dass Lehrer sie schon lächerlich gemacht haben und 80 bis 93 % dieser Schüler finden das *schlimm* (S. 62/63). In der gesamten Untersuchung ist das Lehrerverhalten der bedeutsamste Aspekt für die schulische Belastung (S. 209). Entsprechend bezieht sich auch der erste

Punkt der von der Projektgruppe empfohlenen Veränderungsperspektiven auf das Lehrerverhalten. *Der Abbau von aggressivem und kränkendem Lehrerverhalten muss als wichtiges Ziel der schulinternen Lehrerfortbildung ... angesehen werden* (S. 234). **Der Aufbau eines positiven emotionalen Klimas und eines wertschätzenden Verhaltens steht an erster Stelle des Forderungskatalogs.** Damit ist missachtendes Verhalten empirisch belegt, wie es Schüler von Lehrern erleben. Ich gehe davon aus, dass Lehrer in gleichem Maße Missachtung durch Schülerverhalten erleben. Da sozial missachtendes Verhalten als äußerer Ausdruck interner Abwertung von Entwicklungsimpulsen, Möglichkeiten und Fähigkeiten angesehen werden kann, sehe ich den **sympiotischen Charakter der Schüler-Lehrer-Beziehung** durch die Belastungsstudie als belegt an. Eine Beziehung, in der durch äußere gegenseitige Missachtung innere Abwertungen verstärkt werden, wodurch Lehren und Lernen belastet und bisweilen verhindert wird.

Personalführung im staatlichen Bildungssystem

Am Aspekt der Personalführung will ich die Behauptung einer **sympiotischen Struktur** des Bildungssystems verdeutlichen und begründen. Ich wähle dazu Zahlen aus Baden-Württemberg⁸, die für andere Bundesländer nicht grundlegend anders ausfallen dürften.

Mit seinen 112 664 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist das Bildungsunternehmen Baden-Württemberg eines der größten, wenn nicht gar das größte Unternehmen im Land. 112 664 Lehrer/innen unterrichteten an öffentlichen allgemein bildenden und beruflichen Schulen im Schuljahr 2001/2002 im Zuständigkeitsbereich des Ministeriums für Kultus, Jugend



Vertrauensübung im Rahmen eines Kooperationstrainings für Schulleiterinnen und Schulleiter

und Sport. Dieser Mitarbeiterzahl stehen 362 Führungskräfte mit Personalverantwortung gegenüber: die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Oberschulämter (175) und der staatlichen Schulämter (187), soweit sie die Funktion von Dienst- und/oder Fachaufsicht haben. Wenn wir hier außer acht lassen, dass zwischen Oberschulamt und staatlichen Schulämtern auch bereits wieder ein Vorgesetztenverhältnis besteht, kann vereinfacht gesagt werden, dass **im Durchschnitt eine Führungskraft Personalverantwortung für 311 Mitarbeiter** hat.

Dieses Zahlenverhältnis besagt, dass in unserem Bildungsunternehmen **in erster Linie verwaltet wird** und punktuell Kontrolle und Aufsicht vollzogen werden können. Dies korreliert mit Erfahrungen des Alltags. Nur selten erhalten Lehrer klares Feedback von Vorgesetzten, nur selten wird die Ausübung von Aufsicht und Kontrolle tatsächlich erlebt. Das führt dazu, dass sie in der subjektiven Wahrnehmung allgegenwärtig und unberechenbar ist und viel Raum für angsterzeugende Fantasien bleibt. Eine Leitung, die nicht in unmittelbarem Erleben sichtbar wird und mit der nicht in aktiver Auseinandersetzung Erfahrungen gesammelt wer-

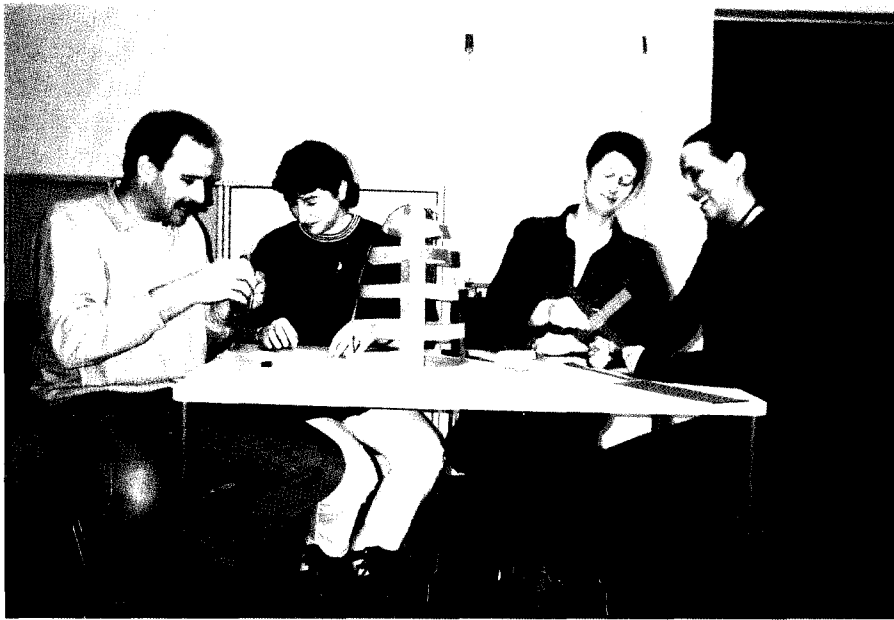
den können, ist bedrohlich. **In einem solchen System ist Aufsicht eher zu vergleichen mit einer Grabplatte, die Aktivitäten unterdrückt als mit einem Motor, der Entwicklung vorantreibt.**

Und eine stärkende Personalführung?

Mitarbeiter brauchen die **schnelle Rückkopplung** mit ihren Vorgesetzten als **Absicherung eigenverantwortlichen Handelns**. Es entlastet Mitarbeiter, wenn sie wissen, was ihr Vorgesetzter ihnen zutraut und wo sie sich auf seine Unterstützung und Absicherung verlassen können. Für das Unternehmen ist ein enger Austausch mit den Mitarbeitern notwendig, um die personellen Ressourcen angemessen einschätzen zu können und Personalentwicklung in Übereinstimmung mit Unternehmenszielen und persönlichen Lebenszielen der Mitarbeiter betreiben zu können. Dafür wird in Wirtschaftsunternehmen in der Regel eine **Relation von einer Führungskraft für 7 Mitarbeiter als optimal angesehen**⁹. 1 zu 15 gilt als große Führungsspanne, 1 zu 311 ist mit Konzepten von Personalführung und Personalentwicklung nicht vereinbar.

Folgerichtig proklamiert ein von der Ministerin für Kultus, Jugend und Sport in Baden-Württemberg im Jahr 2001 eingesetzter Gesprächskreis *Berufsbild Schulleitung*, dass zur Aufgabe von Schulleitung vor allem die der Personalführung gehört. Von besonderer Bedeutung sei, so der Abschlussbericht vom 20. Dezember 2001¹⁰, eine gezielte und systematische Personalentwicklung (S. 3).

Derzeit kommen im statistischen Mittel auf einen Schulleiter 23,5 Lehrer. Wenn die Schulleiter/innen weitgehend von ihren Unterrichtsverpflichtungen freigestellt werden und auch die Konrektoren in die Aufgabe der Personalführung eingebunden werden, könnte hier durchaus eine



Teamentwicklungstraining für Lehrerinnen und Schulleiterinnen

leistungsfähige Führungsspanne von 1 zu 11 entstehen.

Dennoch wird dieser Vorschlag des Gesprächskreises die symbiotische Struktur von Schule nicht ändern. Auf die Frage, warum er Schulleiter geworden sei, erhielt ich kürzlich die Antwort: „Ich hatte gedacht ich hätte dann was zu sagen. Dem ist aber nicht so.“ Solange die zahnlosen Könige auf allen Etagen des Schulsystems nicht ihre Kraft und Selbstbestimmung erhalten wird das System geschwächt und ineffektiv bleiben. Um die Idee der Personalführung und Personalentwicklung durch Schulleitungen verwirklichen zu können, bedarf es nicht nur einer Veränderung der Zahlenrelation Vorgesetzter–Mitarbeiter, sondern einer **neuen Definition der Stellung der Schule und der Zuständigkeiten und Kompetenzen von Schulleitungen.**

Hier kneift der erwähnte Gesprächskreis. In seinem Abschlussbericht postuliert er: „Im Wesentlichen bleiben diese Tätigkeiten (wie z. B. Dienst- und Fachaufsicht, Unterrichtsversorgung, Personalangelegenheiten/Beförderung/Stellenbesetzung, Lehrerfortbildung und Schulabschlussprüfungen d. Verf.) auch weiterhin hoheitliche Aufgaben der Schulaufsicht“ (S. 8) – also jener 362 Führungs-

kräfte, die die hoheitliche Aufgabe wahrnehmen.

Durch die Proklamation offenbar unantastbarer hoheitlicher Aufgaben wird die Feststellung Helmut Fends realisiert, der sagt: „Schulsysteme sind Orte der gesellschaftlich kontrollierten und veranstalteten Sozialisation“¹¹. Wohin also muss die Reise gehen? Welcher Entwicklungsschritt steht für das Bildungssystem an, um die Herausforderung von PISA zu beantworten?

Schule zu einem System von starken Partnern machen!

Ich greife hier noch einmal die theoretischen Überlegungen zum Symbiosmodell auf.

Warum leben Menschen und Systeme in symbiotischen Strukturen?

Die Transaktionsanalyse sagt, dass eine symbiotische Struktur der Versuch ist, eine alte Struktur von Selbst, Beziehung oder System aufrecht zu erhalten, die in einer früheren Entwicklungsphase einmal sinnvoll war, die jedoch heute unangemessen und ineffektiv ist und dem Zweck dient, einen notwendigen Entwicklungsschritt zu vermeiden.

Im Blick auf das System Schule ist festzustellen, dass die Struktur des Schulsystems – ich betone: die Struktur, nicht die Inhalte! – sich seit der Einführung der allgemeinen Schulpflicht in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts nicht wesentlich geändert hat. **Der Entwicklungsschritt, den wir offenbar noch nicht vollzogen haben, ist der zu einer Schule in der Demokratie.** Vermutlich gehört zu dem schützenden, aber zugleich Entwicklung verhindernden Glauben im Bildungssystem die Annahme, Dienst- und Fachaufsicht, Unterrichtsversorgung, Personalangelegenheiten wie Beförderung und Stellenbesetzung, Lehrerfortbildung und Schulabschlussprüfungen seien unumstößlich hoheitliche Aufgaben. Das Festhalten an diesem Glauben ist für die Nachkriegsgeneration durchaus verständlich, die durch Schuld und Niederlage zutiefst verunsichert war. Heute scheint es aber an der Zeit, diesen Glauben zu überprüfen, mehr Demokratie zu wagen und die Schule zu einem System von starken Partnern weiterzuentwickeln.

Die Schulen in ihre Selbstständigkeit und Selbstverantwortung entlassen!

Genau diesen Entwicklungsschritt mahnt auch PISA an. Rainer Dahlem schreibt in einer GEW-Publikation: *Wer PISA genauer analysiert, stellt fest, dass diejenigen Länder besser abgeschnitten haben, in denen Schulen über hohe Selbstständigkeit verfügen*¹². Das konstatiert Dahlem, obwohl die Forderung nach Selbstständigkeit der Schulen mit den bisherigen Forderungen der GEW nicht kompatibel ist.

Was also ist zu tun? Die hier eingenommene transaktionsanalytisch – systemische Sichtweise lässt es nicht zu, einen der Beteiligten am System Schule als Schwachpunkt oder Schul-

digen ausfindig zu machen. Jeder Versuch, eine einfache Kausalität zwischen den angeführten Aspekten herzustellen, hilft letztlich nicht weiter. So zum Beispiel wenn gesagt wird: „Die schwierigen Schüler sind schuld, also brauchen wir besseren Unterricht, also mehr Lehrerfortbildung.“ Oder: „Die Lehrer sind der Schwachpunkt, also brauchen wir Konzepte der Personalentwicklung in der Schule.“ Oder: „Die Leitungen sind auf ihre Aufgabe nicht vorbereitet, also brauchen wir Führungskräfte trainings und Coachings.“ Oder: „Das System ist an allem schuld, also kann man sowieso nichts machen.“

Die vorgestellte Sichtweise sagt stattdessen, dass Lehrerpersönlichkeiten, Beziehungs- und Unterrichtsgestaltung und das System des Bildungsunternehmens sich wechselseitig bestärken in ihrem symbiotischen Charakter. Symbiotische Haltungen von Lehrern sind nicht primär als persönliches Defizit zu sehen, sondern als bestmögliche Passung an den bestehenden Apparat. Symbiotische Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sind nicht primär Ausdruck von Inkompetenz, sondern ein Arrangement mit den bestehenden Strukturen. Die Symbiotische Struktur des Systems Schule ist der Versuch, die verantwortliche Aufgabe der Bildung der Jugend in sicheren Bahnen zu gewährleisten.

PISA hat – gewissermaßen als eine systemirritierende Intervention – wachgerüttelt, über Veränderungen nachzudenken. Die Diskussion geht jedoch vielfach darum, welche Veränderungsschritte administrativ vorgegeben werden sollen. Ein bisschen mehr oder weniger Kerncurriculum, Ganztageschule ja oder nein, mehr Kulturtechniken üben oder mehr soziales Lernen?

In solchen Diskussionen wird der symbiotische Charakter des Apparats reproduziert. Es gibt nicht die richtige oder die falsche Schule! Es gibt nur

die Schule im Reich der zahnlosen Könige oder die starke, selbstständige Schule, die über ihr pädagogisches Konzept, ihre personelle Besetzung und ihre pädagogische Praxis im Rahmen gewisser transparenter staatlicher Eckdaten und in Auseinandersetzung mit ihren Partnern – wie zum Beispiel Eltern und Gemeinde – selbst entscheidet und sich an ihren Ergebnissen messen lässt.

Was ist zu tun?

Um den symbiotischen Charakter des Bildungssystems zu überwinden ist es sinnvoll, Maßnahmen auf drei Ebenen in der folgenden Reihenfolge zu ergreifen:

1. Organisationsentwicklung für das Bildungsunternehmen mit dem Ziel, Verantwortung zu dezentralisieren und größere Selbstständigkeit der Schulen zu erreichen.

Anmerkungen und Quellenangaben:

- 1 Die hierarchischen Stufen des Schulsystems sind in den einzelnen Bundesländern verschieden, die Struktur jedoch vergleichbar. Hier werden die Institutionen so benannt, wie dies in Baden-Württemberg für die Grund-, Haupt-, Real- und Sonderschulen üblich ist.
- 2 Karpman, Stephen: Fairy Tale and Script Drama Analysis, TAB 7, pp. 39-43, 1968
- 3 Stewart, Ian, Joines, Vann: Die Transaktionsanalyse, Herder 2000
- 4 Schlegel, Leonhard: Die Transaktionsanalyse, Francke 1995/4
- 5 Nagel, Norbert (Hrsg.): Erlaubnis zum Wachsen – Beiträge aus der Arbeit mit Transaktionsanalyse in Pädagogik und Erwachsenenbildung, Junfermann 1996/2, S. 109 ff.
- 6 Matzen, Jörg (Hrsg.): Belastung und Beanspruchung von Lehrkräften in Niedersachsen. Anlässe und Ansätze schulischer Gesundheitsförderung. Die Potsdam-Studie. Dialog 20, November 1999.
- 7 Projektgruppe Belastung: Belastung in der Schule? Eine Untersuchung an Hauptschulen, Realschulen und Gymnasien Baden Württembergs, Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1998
- 8 Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg und „Kalender für Lehrerinnen und Lehrer Baden-Württemberg“, Deutscher Sparkassenverlag
- 9 Kreyenberg Organisationsberatung, Gesprächsprotokoll 2002
- 10 Schulleitung – ein Berufsbild im Wandel, Abschlussbericht vom 20. 12. 2001 des Gesprächskreises „Berufsbild Schulleitung“ des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport in Baden – Württemberg.
- 11 Fend, Helmut: Theorie der Schule, München 1980
- 12 Dahlem, Rainer: Aus PISA lernen heißt Reformen anpacken, in: GEW Thema PISA, September 2002
- 13 Mäck, Walter: Schulleitung – ein Berufsbild im Wandel, Bildung in Baden Württemberg Magazin Schule, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden – Württemberg, Herbst/Winter 2002/2003

2. Budget für Schulleiter und Schulleiterinnen für Führungskräfte training und Coaching

3. Budget für Lehrerinnen und Lehrer für Fortbildung und Supervision

Norbert Nagel

Weitere Informationen zum Thema Weiterbildung finden Sie unter unserer Rubrik 19 auf Seite 91.

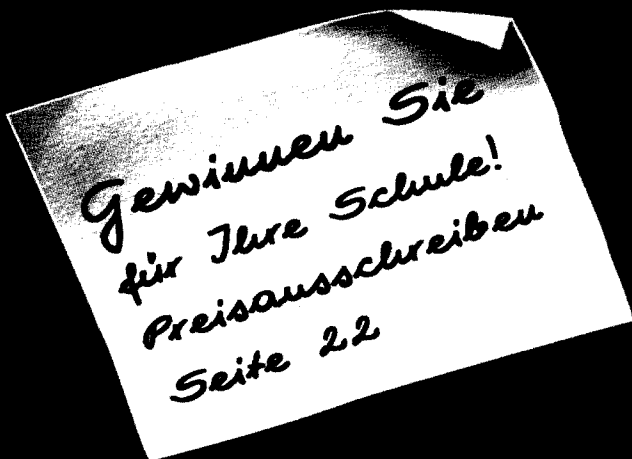
Norbert Nagel ist Lehrtrainer für Transaktionsanalyse, Diplompädagoge, Sonderschullehrer und Lehrbeauftragter am Seminar für Schulpädagogik und an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg. Er leitet das Institut IPE für TA – Weiterbildung in Neckargemünd bei Heidelberg und arbeitet als Coach, Trainer und Berater in Schulen und Unternehmen.

Dreikreuzweg 78
69151 Neckargemünd
bei Heidelberg
Tel. 06223-74030
Fax 06223-74430
eMail IPE-Nagel@t-online.de
<http://www.IPE-Nagel.de>

Das *SCHULBRANCHENBUCH* fürs Lehrerzimmer

Sozialthemen

- Schüler helfen leben (SHL): Frieden für den Balkan
- Eigenverantwortliche Schule – Starke Schule



1 Editorial

Fürs Leben lernen und mehr

- 3** Viele reden, wir tun was! – SCHÜLER HELFEN LEBEN
- 10** Kleine Knast-Kontakt-Geschichte

Schulen im Netz

- 16** Erfahrungen mit Internet-Projekten in der Grundschule
- 22** Gewinnen Sie für Ihre Schule! (Preisausschreiben)
- 25** „Vernetzung von Hafenstädten“ – Internetprojekte im Fach Kunst

Was Schule bewegt

- 30** Das Reich der zahnlosen Könige
- 40** Warum Englisch erst in der Grundschule?

PR-Beiträge

- 8** Per Katalog oder Mausklick in Jugendherbergen unterwegs
- 24** Neues Lehrerportal beim Deutschen Taschenbuch Verlag
- 28** ME-InfoMobil
- 36** Mehr trinken – besser denken
- 38** Aufklärung über Epilepsie fängt bei Kindern an
- 46** Schulkampagnen der Stiftung Lesen 2003
- 47** Kommt, springt mit – das Zauberseil® macht alle fit!

Adressen für den Schulalltag

- 48** Lernort Internet: Mit einem Mausklick mittendrin!
- 54** Rubriken- und Stichwortverzeichnis
- 55** Adressverzeichnis
- 93** Firmenverzeichnis
- 96** Fächerverzeichnis

- 92** Schmunzelseite
- 96** Ferientermine
- 96** Impressum

Fächerverzeichnis

ALLE FÄCHER
55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 90, 91
ASTRONOMIE (AST)
61, 67, 68, 80, 87
BIOLOGIE (BIO)
55, 56, 57, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 75, 79, 80, 81, 86, 87, 89
CHEMIE (CH)
56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 75, 80, 87, 89
DEUTSCH (D)
55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 76, 79, 80, 81
EDV
56, 57, 61, 65, 66, 67, 68, 75, 87, 89, 91
ENGLISCH (E)
55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 66, 67, 68, 69, 76
ETHIK/RELIGION (ET/REL)
55, 56, 57, 59, 61, 64, 65, 66, 80, 81, 86, 88

FRANZÖSISCH (F)
55, 56, 57, 59, 60, 61, 66, 67, 69
FREMDSPRACHEN (FSPR)
55, 59, 60, 61, 66, 68, 69, 76, 85
GEMEINSCHAFTSKUNDE (GK)
55, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 80, 86, 87, 88, 90, 91
GEOGRAFIE (GEO)
55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 79, 80, 81, 85, 86, 87, 89, 91
GESCHICHTE (G)
56, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 68, 79, 80, 86, 87, 88, 91
HAUSWIRTSCHAFT/TEXTILES WERKEN (HTW)
56, 62, 63, 64, 66, 68, 69, 70, 75, 76, 87, 91
KUNST (KU)
55, 56, 58, 59, 61, 64, 66, 68, 69, 70, 74, 75, 76, 78, 80, 81, 87
MATHEMATIK (M)
55, 56, 57, 59, 60, 61, 64, 66, 67, 68, 89

MUSIK (MU)
56, 59, 61, 66, 70, 71, 76
PHYSIK (PH)
56, 57, 59, 60, 61, 62, 64, 66, 67, 68, 75, 78, 79, 80, 89
POLITIK (POL)
55, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 79, 80, 86, 87, 88, 90, 91
SOZIALKUNDE (SK)
55, 56, 57, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 79, 80, 86, 87, 90, 91
SPORT (SP)
57, 61, 62, 71, 76, 78
TECHNIK/WERKEN (TE)
56, 57, 59, 61, 62, 66, 67, 68, 69, 70, 75, 76, 79, 80, 89, 91
WIRTSCHAFTSLEHRE (WI)
55, 59, 62, 63, 64, 87, 89, 91

Ferientermine

Land	Ostern 2003	Pfingsten 2003	Sommer 2003	Herbst 2003	Weihnachten 03/04	Ostern 2004
Baden-Württemb.	14.04.–26.04.	02.06.–13.06.	24.07.–06.09.	03.11.–08.11.	22.12.–05.01.	13.04.–16.04.
Bayern	14.04.–26.04.	10.06.–21.06.	24.07.–08.09.	—	—	05.04.–17.04.
Berlin	14.04.–25.04.	28.05.+30.05.	03.07.–16.08.	06.10.–18.10.	22.12.–02.01.	05.04.–16.04.
Brandenburg	16.04.–25.04.	30.05.	03.07.–16.08.	06.10.–18.10.	22.12.–02.01.	07.04.–16.04.
Bremen	07.04.–23.04.	10.06.	10.07.–20.08.	13.10.–25.10.	22.12.–06.01.	29.03.–14.04.
Hamburg	10.03.–24.03.	26.05.–30.05.	03.07.–13.08.	06.10.–18.10.	22.12.–03.01.	08.03.–20.03.
Hessen	07.04.–19.04.	—	21.07.–29.08.	20.10.–01.11.	22.12.–10.01.	05.04.–17.04.
Mecklenburg-Vorp.	14.04.–23.04.	06.06.–10.06.	05.07.–15.08.	13.10.–18.10.	22.12.–03.01.	05.04.–14.04.
Niedersachsen	07.04.–23.04.	30.05.+10.06.	10.07.–20.08.	13.10.–25.10.	22.12.–06.01.	29.03.–14.04.
Nordrhein-Westf.	14.04.–26.04.	10.06.	31.07.–13.09.	20.10.–31.10.	22.12.–06.01.	05.04.–17.04.
Rheinland-Pfalz	10.04.–25.04.	—	21.07.–29.08.	20.10.–31.10.	22.12.–07.01.	01.04.–16.04.
Saarland	14.04.–28.04.	—	21.07.–30.08.	13.10.–25.10.	22.12.–06.01.	05.04.–20.04.
Sachsen	18.04.–25.04.	—	12.07.–22.08.	20.10.–30.10.	22.12.–03.01.	08.04.–16.04.
Sachsen-Anhalt	22.04.–02.05.	—	10.07.–20.08.	04.10.–10.10.	22.12.–05.01.	05.04.–08.04.
Schleswig-Holstein	10.03.–22.03.	—	30.06.–09.08.	06.10.–18.10.	22.12.–03.01.	15.03.–27.03.
Thüringen	14.04.–25.04.	07.06.–10.06.	10.07.–20.08.	27.10.–30.10.	22.12.–03.01.	05.04.–16.04.

Alle Angaben ohne Gewähr, Stand bei Redaktionsschluss. Bei Druckbeginn lagen die fehlenden Ferientermine noch nicht vor. Besondere Hinweise auf kirchliche Feiertage sind in der Übersicht nicht mehr enthalten.
<http://www.kmk.org/schul/home.htm> – hier finden Sie die Ferientermine im Netz.

Das SCHUBRA® 2003 ist im Januar 2003 bei bbv – book • byte • vision erschienen und gegen 5,00 € (im Abo 3,90 €) zzgl. Versandkosten erhältlich

© Copyright bbv – book • byte • vision, Waldstraße 18, D-77839 Lichtenau, Fon (07227) 95 88-38, Fax (07227) 95 88-33, www.b-b-v.de

Redaktion:
 Kunden- und Anzeigenberatung:
 Datenbankverwaltung + organisatorische Leitung:
 12. Jahrgang, Bindeauflage:
 Satz:
 Titel:
 Druck:

Verena Anlauf (V.i.S.d.P.)
 Karin Gräff • Rebecca Rauschnig • Berit Burkart • Traudel Wahl
 Rebecca Rauschnig
 38.700 Stk. (III. Quartal 2002)
 Florian Kaminski • Marianne Mertz
 bibo mayer
 pva, Landau



Auslieferung in Deutschland:
 Auslieferung in Österreich:
 Auslieferung in der Schweiz:

bbv – book • byte • vision, Waldstraße 18, D-77839 Lichtenau • Fon (07227) 95 88-38, Fax (07227) 95 88-33
 Päd. Buchversand Sigrid Ilgner-Pacher, Strozzigasse 14, A-1080 Wien • Fon + Fax (01) 4 08 11 20
 Reinhard Bachmann, Letzeleweg 4, A-6845 Hohenems • Fon (05576) 7 52 13, Fax (05576) 7 69 88
 Froshkönig, Rathausgasse 2/Postfach, CH-8180 Bülach • Fon (01)-8 6113 77, Fax (01) 8 62 04 76

Das SCHUBRA 2004 erscheint im Januar 2004 · Redaktions- und Anzeigenschluss für das SCHUBRA 2004 ist der 14.11.2003

ISBN 3-86119-014-1



rubens ferliendienst

Deutsche Filiale:

Holzhauser Kirchweg 20
D-32479 Hille
Fon (0571) 4 04 95 82
Fax (0571) 4 04 95 83
E-Mail: rubens@pop.multinet.it
Internet: www.rubens.it
Paketreisen -> Gruppen-, Klassen- und Studienfahrten nach Italien

SKR Studien-Kontakt-Reisen

Postfach 20 10 51
D-53140 Bonn
Fon (0228) 93 57 30
Fax (0228) 9 35 73 50
E-Mail: info@skr.de
Internet: www.skr.de
Aktiv-, Kreativ- und Entspannungsurlaub. Auch Wochenendseminare
Alle Fächer

19 Versicherungen

ALTE LEIPZIGER Unternehmensverbund

Alte Leipziger-Platz 1
D-61440 Oberursel
Fon (06171) 66 00
Fax (06171) 2 44 34
Internet: www.alte-leipziger.de
Versicher.-Kapitalanlagen
Bausparen



HUK-COBURG

Versicherungen - Bausparen

Bahnhofsplatz
D-96444 Coburg
Fon (09561) 96 51 51
Fax (09561) 96 36 36
E-Mail: info@huk-coburg.de
Internet: www.HUK.de
Ihr Partner in Sachen Sicherheit und Vorsorge



Wunscharlehen.de

TNCP-Vertrieb-GmbH
Werner-Siemens-Straße 29
D-22113 Hamburg
Fon (040) 21 98 10 96
Fax (040) 21 98 10 98
E-Mail: tncp@wunscharlehen.de
Internet: www.wunscharlehen.de
Darlehen mit Sicherheit
Versicherung und Vorsorge
Alle Fächer

19 Weiterbildung/Seminare

Akademie Überlingen

Institut für Fortbildung und Umschulung
Goethering 7
D-49074 Osnabrück
Fon (0541) 3 31 12-0
Fax (0541) 3 31 12 -32
E-Mail: aue-S_beck@t-online.de
Internet: www.akademie-ueberlingen.de
www.lernen-im-netz.de - Lernprogramm
zum Europ. Computer-Führerschein (ECDL)
EDV

Deutsche Akademie für Angew. NLP

„GS St. Tönis; Meinrad Kamps“
Ludwig-Jahn-Straße 86
D-47918 Tönisvorst
Fon (02151) 70 16 47
Fax (02151) 79 09 67
E-Mail: Meinrad.Kamps@daa-nlp.de
Internet: www.daa-nlp.de
Ausbildungen und Sonderseminare
u. a. Lehrverhalten im Klassenraum

FORUM ELTERN UND SCHULE

Huckarder Straße 12
D-44147 Dortmund
Fon (0231) 14 80 11
Fax (0231) 14 79 42
Seminare, Fortbildungen und Info-
Material f. alle an Schule Beteiligte
Alle Fächer



Institut IPE Norbert Nagel
Fachinstitut für Transaktionsanalyse

Dreikreuzweg 78
D-69151 Neckargmünd
Fon (06223) 7 40 30
Fax (06223) 7 44 30

E-Mail: IPE-NAGEL@t-online.de
Internet: www.IPE-NAGEL.de
Coaching, Supervision, Seminare:
Gesprächsführung, Prozesskompetenz

Studienkreis Schule/Wirtschaft NRW

Uerdinger Straße 58-62
D-40474 Düsseldorf
Fon (0211) 4 57 32 46
Fax (0211) 4 57 31 44
E-Mail: bw-nrw@bildungswerk-nrw.de
Internet: www.bildungswerk-nrw.de
Lehrerfortbildungsseminare, Planspiele,
AV-Medien, Publikationen
SK/G/TE/WI/GEO/GK/HTW/POL

TRIO KUNTERBUNT

Walther-Rathenau-Straße 39
D-64521 Groß-Gerau
Fon (06152) 79 04
Fax (06152) 8 51 07
E-Mail: WolfHering@Aol.com
Internet: www.Wolfganghering.de
Fortbildungen nach Absprache: u. a.
Bewegungslieder, Klanggeschichten u. a.
Alle Fächer

Uwe Bleicher Dipl. Pädagoge, Sexpäd.

Training/Beratung/Schulentwicklung
Detmolder Straße 25b
D-33813 Oerlinghausen
Fon (05202) 49 00 71
Fax (05202) 49 00 39
E-Mail: UWE.H.BLEICHER@t-online.de
Internet: www.persoendlichkeit-entwickeln.de
Geschlechtsbewusste Jungenarbeit
Konflikttraining/Fortbildung+Projekte
Alle Fächer



Waldorfschulen NRW

Sekretariat der Arbeitsgemeinschaft

Mergelteichstraße 59
D-44225 Dortmund
Fon (0231) 71 07-5 50
Fax (0231) 71 07-5 55
E-Mail: waldorf.NRW@t-online.de
Internet: www.waldorf-nrw.de
Information und Beratung
Schule und Lehrerbildung
Alle Fächer