

# KLASSEN R A T

Grundschule / Sekundarstufe 1 **PAKET** doodle teacher



## Demokratische Schulentwicklung konkret Band 2

Werkstatt „Demokratische Schulentwicklung“:  
Vorschläge, Materialien und Methoden für die Praxis

**lpb**

Landeszentrale  
für politische Bildung  
Baden-Württemberg

## Die Landeszentrale für politische Bildung

- ist die zentrale staatliche Einrichtung für die politische Bildung in Baden-Württemberg;
- ist überparteilich und nicht wertneutral, sondern wirbt für die freiheitliche demokratische Grundordnung des Grundgesetzes;
- wendet sich mit ihren Angeboten an alle Menschen im Land, besonders an Lehrende und Lernende;
- möchte für Politik interessieren, für Demokratie werben und zur Teilhabe ermuntern;
- veranstaltet im Jahr über tausend Seminare und Vorträge, Tagungen und Workshops, Bildungsreisen und Exkursionen, Aktionen, Ausstellungen und Wettbewerbe;
- veröffentlicht Broschüren, Zeitschriften, Bücher sowie Lernmedien und -spiele und vertreibt sie in ihrem Webshop [www.lpb-bw.de/shop](http://www.lpb-bw.de/shop);
- unterhält ein breites, aktuelles Internetangebot ([www.lpb-bw.de](http://www.lpb-bw.de)), das jährlich über vier Millionen Nutzerinnen und Nutzer hat;
- betreut den Schülerwettbewerb des Landtags von Baden-Württemberg zur Förderung der politischen Bildung, das Freiwillige Ökologische Jahr sowie die Gedenkstättenarbeit;
- hat ihren Hauptsitz in Stuttgart, Außenstellen in Freiburg, Heidelberg, Ludwigsburg und Tübingen und unterhält das Tagungszentrum „Haus auf der Alb“ in Bad Urach.

### Neugierig geworden?

Bestellen Sie unseren Newsletter [www.lpb-bw.de/newsletter](http://www.lpb-bw.de/newsletter)

oder werden Sie Premium-Mitglied.

Anmeldung unter:

[www.lpb-bw.de/veranstaltungen](http://www.lpb-bw.de/veranstaltungen)

# lpb

Landeszentrale  
für politische Bildung  
Baden-Württemberg

Lautenschlagerstraße 20  
70173 Stuttgart  
Telefon: 07 11/16 40 99-0  
Fax: 07 11/16 40 99 77  
E-Mail: [lpb@lpb-bw.de](mailto:lpb@lpb-bw.de)  
[www.lpb-bw.de](http://www.lpb-bw.de)

### Impressum

Demokratische Schulentwicklung konkret Band 2  
Werkstatt „Demokratische Schulentwicklung“  
Vorschläge, Materialien und Methoden für die Praxis

#### Herausgeber der Reihe Bausteine

Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg  
Lautenschlagerstraße 20, 70173 Stuttgart  
Telefon: 07 11/16 40 99-0, Fax -77  
E-Mail: [lpb@lpb-bw.de](mailto:lpb@lpb-bw.de)  
Internet: [www.lpb-bw.de](http://www.lpb-bw.de)

#### Herausgeber dieses Heftes

Dr. Konstantin Broese und Botho Priebe

#### Redaktion

Dr. Konstantin Broese

#### Layout/Satz

VH-7 Medienküche GmbH, [www.vh7.de](http://www.vh7.de)

#### Titelbild

Michael Elberth (Doodleteacher)  
Ein ganzes Materialpaket mit Umsetzungsideen zum  
Klassenrat in der Schule: <https://eduki.com/de/702548>

#### Druck

Wahl-Druck GmbH, Aalen

#### Auflage

2.500 Exemplare



Das komplette Heft finden Sie zum Downloaden als PDF-Datei unter  
<https://www.lpb-bw.de/lernmedien/unterrichts-bausteine>

<b>Einführung</b>	3
<b>M 01</b> Hinweise zum Gebrauch	4
<b>M 02</b> Was macht eine Person, die in DemSE moderiert?	5
<b>M 03</b> Reflektierte Praxis der Moderation	6
<b>M 04</b> Rollen	7
<b>M 05</b> Expertise	8
<b>M 06</b> Moderation an der eigenen Schule	10
<b>M 07</b> Strukturen und Beziehungen in einer Schule	11
<b>M 08</b> Mit einem Soziogramm Beziehungen verdeutlichen	13
<b>M 09</b> Das Personalgespräch mit der Schulleitung	15
<b>M 10</b> Die Projektklärung für den Moderationsauftrag	16
<b>M 11</b> Die Einrichtung und die Zusammensetzung der Steuergruppe	17
<b>M 12</b> Die Mandatierung und Beauftragung der Steuergruppe	19
<b>M 13</b> Die Organisation der Steuergruppe	21
<b>M 14</b> Der Umgang mit Konflikten in der Steuergruppe	24
<b>M 15</b> Der Status quo der demokratischen Schulentwicklung an der Schule	25
<b>M 16</b> Die Themen und Schwerpunkte demokratischer Schulentwicklung	26
<b>M 17</b> Die Baustellen demokratischer Schulentwicklung	27
<b>M 18</b> Kleine Schritte und To-dos	28
<b>M 19</b> Große Schritte und eine Roadmap	29
<b>M 20</b> Optimierungsschleifen, Reflexion, Transparenz und Entwicklungszyklen	30
<b>M 21</b> Was ist ein Leitbild?	32
<b>M 22</b> Wie erarbeiten wir ein Leitbild?	34
<b>M 23</b> Was gehört in ein Leitbild?	36
<b>M 24</b> Was tun wir mit unserem Leitbild?	38
<b>M 25</b> Eine Checkliste für ein demokratisches Schulprogramm	39
<b>M 26</b> Bausteine eines demokratischen Schulprogramms	40
<b>M 27</b> Werte als Gegenstand demokratischer Schulentwicklung	42
<b>M 28</b> Eine Wertedebatte mit dem Wertequadrat	43

<b>M 29</b>	Die Gremien und die Agierenden in der demokratischen Schulentwicklung .....	44
<b>M 30</b>	Communities of Practice .....	46
<b>M 31</b>	Concept Map – Mein Verständnis von demokratischer Schulentwicklung .....	47
<b>M 32</b>	Feedback und formative Evaluation .....	48
<b>M 33</b>	Prozessdynamik und Kraftfeldanalyse .....	50
<b>M 34</b>	Gespräch und Kommunikation in der demokratischen Schulentwicklung .....	51
<b>M 35</b>	Die Debattenkultur als Kernelement der Demokratie .....	54
<b>M 36</b>	Pro-und-Kontra als Sonderform der Debatte .....	55
<b>M 37</b>	Diskursregeln – Wie wir miteinander reden/streiten/diskutieren wollen .....	56
<b>M 38</b>	Der gesetzliche Rahmen der Schülerbeteiligung .....	57
<b>M 39</b>	Partizipation auf Klassenebene .....	59
<b>M 40</b>	Die Aufgaben eines Klassenrats .....	61
<b>M 41</b>	Die Wahl einer Klassensprecherin oder eines Klassensprechers .....	63
<b>M 42</b>	Die Grenzen der Mitbestimmung .....	64
<b>M 43</b>	Partizipation auf Schulebene .....	65
<b>M 44</b>	Schülerrat und -parlament .....	66
<b>Verzeichnis der Autorinnen und Autoren</b> .....		68

# Einführung

Udo Klinger

In dieser Werkstatt für eine demokratische Schulentwicklung (DemSE) werden konkrete, schulpraktische Handlungskonzepte, Methoden und Instrumente, Anregungen und andere Materialien vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen der Demokratie in Deutschland, Europa und der Welt vorgestellt.

Demokratische Schulentwicklung wird als kontinuierlicher, systemischer Prozess, mit klaren Rollenbildern und Zuständigkeiten der beteiligten Personen, Gremien, Steuergruppen und anderen Teams, die die ganze Schule auf allen Ebenen im Blick haben, verstanden. Dazu zählen vor allem auch der Unterricht auf Klassenebene sowie die erzieherischen und bildenden Prozesse der einzelnen Schüler, insbesondere die Demokratiebildung.

Für diese Werkstatt wird darauf verzichtet, konkrete Materialien für die individuelle Ebene der Schülerinnen und Schüler vorzulegen. Auch die Ebene 4 – das äußere Umfeld von Schule und ihre Wirkung, ihre Beziehungen in die außerschulische Welt wird nicht explizit thematisiert.

- **Ebene 1:** Der Schüler und die Schülerin als Individuum/Persönlichkeit
- **Ebene 2:** Die Klasse als gemeinsamer Lernraum und als Ort demokratischer Bildung
- **Ebene 3:** Die Schule als Institution und als lebendige demokratische Gemeinschaft
- **Ebene 4:** Die Welt, in der Schule verortet/verordnet ist und die in die Schule wirkt

Dabei werden u. a. die folgenden Aspekte wiederkehrend behandelt:

- Die handelnden und gestaltenden Menschen: einschließlich ihrer inneren Verfasstheit, d. h. u. a. Haltungen, Kompetenzen, Interessen – mit einem Schwerpunkt auf der Steuergruppe.
- Praxis: DemSe und die Erarbeitung eines Leitbilds, Schulprogramm und schuleigene Curricula. Einübung und Reflexion einer „guten“ demokratischen Praxis.
- Gremien: Einrichtung, Tätigkeit, Organisation und Pflege demokratischer Elemente und Gremien; Partizipation in Schülerrat und Schülerparlament.
- Aktionen: Aktivitäten und demokratische Praxis im gesamten Schulleben.

Beziehungen und Querverbindungen werden jeweils an den passenden Stellen behandelt.

Wegen der hohen Komplexität des Themas und der projektbezogenen Schwerpunktsetzung wird für die Abfolge der Materialien ein „roter Faden“ gewählt, der in etwa einem idealtypischen Entwicklungsprozess einer Schule folgt – begleitet, unterstützt und moderiert von den Moderatorinnen und Moderatoren für demokratische Schulentwicklung.

Die Materialien sind formal adressiert an diese Moderatorinnen und Moderatoren; aus diesem Grund beginnen sie mit deren Rollen und Kompetenzen.

Der Schulentwicklungsprozess – und damit auch das Angebot an Materialien – lässt sich in nachvollziehbare Schritte gliedern. Dennoch sind alle Anregungen offen für die konkrete Ausgestaltung in den Schulen. Die Materialien sind so gestaltet, dass sie den Prozess durch Anregungen, Tools, Inputs u. a. m. unterstützen und begleiten. Dabei können die Materialien durchaus an unterschiedlichen Stellen im Prozess und in verschiedenen Personengruppen eingesetzt werden. Die Materialien sind auch unmittelbar in allen schulischen Kontexten – auch ohne die Unterstützung von Moderatorinnen und Moderatoren – einsetzbar. Außerdem sind sie entwicklungs offen angelegt. D. h. sie können und sollen im Idealfall für die jeweiligen Bedingungen und Einsatzmodalitäten vor Ort – u. a. in Bezug auf Schulform, Jahrgangsstufen, Gruppen – angepasst/adaptiert werden.

Nachfolgend werden Handlungskonzepte, Methoden und Instrumente in folgenden Bereichen vorgeschlagen:

- Allgemeines
- Moderation
- Schule
- Steuergruppe
- Entwicklungsprozess
- Leitbild
- Schulprogramm
- Gremien und Prozesse
- Partizipation
- Abschluss

# M 01 Hinweise zum Gebrauch

**Die Nutzung dieser Werkstatt, der Einsatz der Materialien und die methodische Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen sind kein Selbstläufer. Die erfolgreiche Arbeit ist vielmehr an eine Reihe von Bedingungen geknüpft.**

## Anregungen:

1. Berücksichtigen Sie, was Methoden leisten können und was nicht.
  - a. Überlegen Sie, welche Aktivitäten/Aufgaben wahrscheinlich als Moderierende – über die Moderation im engeren Sinne hinaus – auf Sie zukommen.
  - b. Nicht jede Methode passt zu jeder Gruppe/Situation.
  - c. Es ist von Vorteil/ratsam/sinnvoll, dass Sie eine Methode möglichst, bevor Sie diese einsetzen, selbst als Teilnehmende erlebt haben.
  - d. Die allermeisten Methoden haben sich vielfach bewährt. Es gibt jedoch keine Gewähr, dass sie immer bzw. in Ihrem konkreten Kontext „funktionieren“.
2. Wenn Sie mit den Materialien arbeiten, sollten Sie zumindest über einige grundlegende Kenntnisse und Erfahrungen verfügen. Dazu gehören:
  - a. Gruppendynamische Prozesse
  - b. Kommunikation und Gesprächsführung
  - c. Moderationskompetenzen
  - d. Feldefahrung im jeweiligen Themengebiet
3. Arbeiten Sie auch auf der Metaebene. D. h.:
  - a. Orientieren Sie sich auch selbst in Ihrer Moderatorentätigkeit an den Prinzipien einer demokratischen Vorgehensweise.
  - b. Machen Sie konzeptionelle Aspekte, wenn möglich, explizit und vertrauen Sie nicht darauf, dass sich etwas von allein klärt.
4. Entwicklungsprozesse sind nie einfach.
  - a. Demokratische Schulentwicklung ist ein hochkomplexer Vorgang mit vielen Gelingensbedingungen und Erfolgsfaktoren.
  - b. Ein idealer Zustand ist – wenn überhaupt – nicht innerhalb weniger Jahre zu erreichen.
  - c. Hierarchien, Abhängigkeiten und schwierige Rahmenbedingungen wie mangelnde Ressourcen und staatliche Vorgaben zeigen nicht nur Widersprüche auf, sie erschweren auch die Entwicklungsprozesse.
  - d. Betrachten Sie eine Schule immer als die Gesamtheit ihrer Individuen. Die Schule als „monolithischer Block“ existiert nicht.
  - e. Demokratische Schulentwicklung ist ein freiwilliger Prozess, in dem manche Menschen sich stärker engagieren als andere, unterschiedliche Expertisen einbringen, in verschiedenen Tempi arbeiten, offener oder ablehnender sind.
  - f. Es ist nicht selbstverständlich, sondern individuell sehr unterschiedlich, ob z. B. Lehrkräfte die Prinzipien einer demokratischen Schulkultur auch in ihre alltägliche Unterrichtspraxis übernehmen.
  - g. Im Idealfall führt demokratische Schulentwicklung auch zu veränderten Haltungen. Das geht jedoch nicht von heute auf morgen und erst recht nicht unter Zwang.
  - h. Seien Sie geduldig und behalten Sie einen langen Atem.
  - i. Und vor allem: Bewahren Sie sich Ihren Humor.

# M 02 Was macht eine Person, die in DemSE moderiert?

**Moderationstätigkeit im strengen Sinne beschränkt sich auf das Moderieren von Prozessen. D. h. insbesondere: keine Entscheidungen, keine inhaltliche Mitwirkung. In der Praxis der demokratischen Schulentwicklung sind die Grenzen in der Regel jedoch nicht so eng gesteckt.**

## Anregungen:

- Überlegen Sie, welche Aktivitäten/Aufgaben auf Sie als für die Moderation verantwortliche Person – über die Moderation im engeren Sinne hinaus – wahrscheinlich zukommen.
- Ergänzen Sie die folgende Übersicht (kein Anspruch auf Vollständigkeit).

Aufgabe	Eine Moderatorin bzw. ein Moderator für DemSE...
<b>Information</b> als Angebot oder auf Nachfrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ macht die TN mit Inhalten, Regularien, rechtlichen Grundlagen u. ä. vertraut</li> <li>▪ erweitert die Wissensbasis für die anstehenden Vorhaben/Prozesse</li> <li>▪ bringt auch aktuelle bildungspolitische Entwicklungen ein</li> <li>▪ teilt Wissen und Erfahrung aus ihrer/seiner speziellen Expertise</li> <li>▪ arbeitet dabei mit angemessenen Methoden, Medien und Präsentationstechniken</li> <li>▪ setzt dabei an den Vorerfahrungen der TN an und berücksichtigt individuelle Wissensstände</li> </ul>
<b>Beratung</b> als Angebot und auf Nachfrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gibt Anregungen und Impulse, nach Rollenklärung auch inhaltlich</li> <li>▪ bringt Vergleiche und Praxiserfahrungen aus anderen Schulen mit ein</li> <li>▪ berät bei der Bildung und Organisation von Arbeitsgruppen</li> </ul>
<b>Moderation</b> und Prozessbegleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ schafft einen Rahmen für die strukturierte und zielführende Arbeit der Gruppe</li> <li>▪ klärt Ziele, Rollen, Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten</li> <li>▪ organisiert Abläufe und Zeitmanagement</li> <li>▪ kümmert sich um Ergebnissicherung</li> <li>▪ achtet im Gespräch auf eine wertschätzende Kommunikation</li> <li>▪ organisiert Feedback und Evaluation</li> <li>▪ bietet seine Wahrnehmungen (Auge und Ohr) aus der Außenperspektive an (im Idealfall objektiv, nicht in Abhängigkeiten und Seilschaften verstrickt)</li> </ul>
<b>Leitung</b> (wenn auf sie/ihn übertragen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lädt ein mit Tagesordnung, Arbeitsplan und Zeitstruktur</li> <li>▪ regelt den Gesprächsverlauf und interveniert, wenn notwendig</li> <li>▪ übernimmt Verantwortung bei Problemen und Krisen</li> </ul>

- Sie können die Frage auch mit Bildern und Metaphern diskutieren. Wie passend finden Sie die folgenden Aussagen (bitte ergänzen!)?
- Moderatoren und Moderatorinnen sind:

Geburtshelfer  
Spiegel und Reflektoren  
Dienstleister  
Feedbackgebende  
Felderfahren  
Wächter

Anwälte  
Notare  
Ordner  
Dokumentierende  
Koordinierende  
Organisatoren

Konfliktmanager  
Kommunikatoren  
Grafiker  
Autoren  
Provokateure

# M 03 Reflektierte Praxis

## der Moderation

Wenn Sie als Moderator bzw. Moderatorin arbeiten, kommt es u.a. auch darauf an, die eigene Praxis, das eigene Handeln kritisch zu reflektieren und zu hinterfragen. Ein bewährtes Konzept ist das eines „Reflective Practitioners“. Dabei wird der Handelnde zum Forschenden und Lernenden in eigener Sache. Ein solches „Forschendes Lernen“ sollte eigentlich ein fester Bestandteil professioneller Moderationstätigkeit sein. „Forschen“ dabei eher im Sinne einer reflektierten Praxis und „Lernen“ verstanden als ganz persönliche Erfahrungen und bewusstes Erleben des eigenen Tuns, der Wege und Irrwege hin zu einem spezifischen Professionswissen und einem ganzen Strauß an Kompetenzen.

Die Erkundung der eigenen Moderationspraxis beginnt mit Aufmerksamkeit. Was tue ich da? Wie erfolgreich bin ich damit? Wie geht es mir dabei? Beobachtungen, Nachdenken und Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen führen Sie schnell zu ersten Schritten einer reflektierten Praxis. Möchten Sie mehr in die Tiefe gehen, helfen gute Forschungsfragen, für die ich fünf Merkmale vorschlage.

### Anregungen:

1. Nicht jede Frage ist zielführend. Was aber macht eine gute Forschungsfrage aus?  
Zur Orientierung bei der Formulierung Ihrer eigenen Forschungsfragen nutzen Sie gerne diese Übersicht.

#### Fünf Merkmale guter Forschungsfragen

Gute Forschungsfragen sind...

- persönlich, in Ich-Form formuliert und **in meinem Interesse**
- konkret, praxisnah und sichtbar **in meinem Tun**
- machbar, zu bewältigen und ihre Beantwortung liegt **in meiner Macht**
- möglichst unaufwendig, wenig belastend und zu erledigen **in meiner Zeit**
- bedeutsam, nicht beliebig und wichtig **in meiner professionellen Entwicklung**

2. Die folgenden Forschungsfragen illustrieren diese fünf Merkmale.

Merkmals	So:	Und nicht so:
Mein Interesse	Was treibt mich an, mich stärker für allgemeine Fragen demokratischer Schulentwicklung zu engagieren?	Wie kann man das Engagement für allgemeine Fragen demokratischer Schulentwicklung fördern?
Mein Tun	Welche Möglichkeiten habe ich, durch mein Tun die Diskursfähigkeit in einer Debatte zu verbessern?	Die Debattenkultur liegt danieder. Woran mag das liegen und was könnte/müsste man tun?
Meine Macht	Wie kann ich als Moderatorin/Moderator in der Steuergruppe vermittelnd wirken?	Welche Möglichkeiten gäbe es, aus einer heterogenen Steuergruppe eine homogene zu formen?
Meine Zeit	Wie muss ich meine Moderationstätigkeit organisieren, um die Belastungen zu minimalisieren?	An welchen Stellen im SE-Prozess kann ich mich noch einbringen?
Meine Entwicklung	Wie kann ich aus meiner Praxis zu belastbaren Erkenntnissen über die Rolle von Moderierenden im SE-Prozess kommen?	Sollte ich zu den Sitzungen der Steuergruppe Obst und Kekse mitbringen?

Lit.: Klinger, U. (2021): Reflektierte Praxis: Gute Forschungsfragen für forschende Lehrkräfte. In: Lernende Schule 95. Werkstatt S. 9. Hannover: Friedrich Verlag.

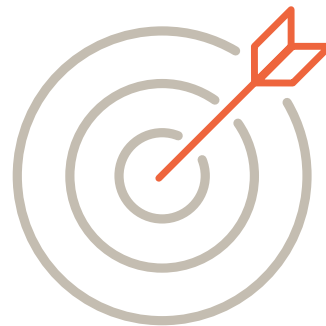
# M 04 Rollen

**Mit der Moderationstätigkeit verändert sich Ihre Rolle in der Schule. Insbesondere im eigenen Kollegium und im Verhältnis zur Schulleitung.**

**Darüber hinaus müssen Sie sich auch mit sich selbst befassen. Ihre Einstellungen und Haltungen werden davon betroffen sein und neue Erfahrungen werden Ihre Sicht auf Schule verändern.**

## Anregungen:

- Nehmen Sie sich die Zeit und denken Sie in Ruhe einmal darüber nach, was Sie bereits an Veränderungen und neuen (Ein)Sichten bemerkt und erfahren haben.
  - bei welchen Gelegenheiten
  - in welchen Situationen
  - mit welchen Menschen
  - in welcher Aufgabe
  - ...
- Sammeln und ordnen Sie Ihre Beobachtungen in kurzen Worten. Z. B.:
  - mehr Verantwortung,
  - neue Konflikte,
  - auf Kollegen zugehen,
  - anderes Verhältnis zur SL usw.
  - ...
- In einem nächsten Schritt können Sie Ihre Rollenerfahrungen und -erwartungen auch priorisieren. Legen Sie dazu etwa eine „Zielscheibe“ an, in deren Zentrum Sie die Ihnen persönlich am wichtigsten erscheinenden Rollen Aspekte notieren. Nach außen können Sie dann in abnehmender Bedeutung weitere Aspekte anführen.



## So sehe ich mich als moderierende Person

- Beschriften Sie die Zielscheibe alternativ mit passenden Kurzcharakterisierungen wie: Antreiber, Guru, Motivator, Experte, Mittler, Prophet, Arbeiter, Visionär, Führungsperson, Weiser, Zauberer, Berater, Sanitäter ...
- Ergänzen/verändern Sie die folgende kurze Gegenüberstellung. Stimmen Sie den Beispielen zu?

### Als für die Moderation verantwortliche Person sollte ich...

Vorangehen	Aber nicht dominieren
Strukturieren	Und dennoch offen bleiben
Offen sein	Aber nicht beliebig
Leiten	Aber nicht herrschen
Expertise mitbringen	Aber nicht schulmeistern
Kompetent sein	Aber nicht auf andere herabsehen
Verantwortung übernehmen	Aber nicht für alles und nicht allein

# M 05 Expertise

**Im Rahmen Ihrer Moderationstätigkeit werden Sie immer wieder vor schwierigen Entscheidungen stehen, die Sie mit zunehmender Praxis und Erfahrung sicher souverän meistern werden. Was aber, wenn das Gegenteil eintritt und Sie dabei in die ein oder andere Falle tappen? Sie können Ihr Ansehen auch leicht zerstören.**

## Anregungen:

1. Mit den folgenden Ratschlägen können Sie sich ziemlich sicher unmöglich machen und eine Gruppe erfolgreich zerstören. Diskutieren Sie die einzelnen Aspekte und kurzen Statements.
2. Formulieren Sie die – nicht nur inhaltlich, sondern auch sprachlich – unangemessenen Aussagen so um, dass sie ins Positive gewendet, wertschätzend und sachlich formuliert zu einer wichtigen Stütze Ihrer Tätigkeit werden.

Aussagen		
Verfolgen Sie konsequent Ihre eigenen Interessen.	Täuschen Sie geschickt und verschleiern Sie Ihre wahren Beweggründe möglichst gut.	Entscheiden Sie mit Ihrer Macht, in welche Richtung sich die Meinungsbildung in der Gruppe bewegt.
Seien Sie parteilich, aber achten Sie gut darauf, dass dies niemandem bewusst wird.	Trennen Sie in der Gruppe nie Ihre Rolle von der Rolle der Teilnehmenden.	Wechseln Sie beliebig zwischen den Rollen hin und her und machen Sie das bloß nicht transparent.
Geben Sie stets negatives Feedback. Das stärkt die Resilienz der Teilnehmenden und macht sie fit fürs Leben.	Neutralität ist nur etwas für schwache Führungspersönlichkeiten.	Zeigen Sie Härte und lassen Sie sich nicht von Teilnehmenden auf der Nase herumtanzen.
Warum sollte es überhaupt Interessenskonflikte geben? Lassen Sie gar nicht erst aufkommen, was nicht sein kann.	Zeigen Sie stets unmissverständlich, wer hier das Sagen hat, und schaffen Sie im Konfliktfall klare Verhältnisse.	Sie sind nur Ihrer auftraggebenden Instanz verpflichtet und verkaufen geschickt längst getroffene Entscheidungen.
Lassen Sie stille Teilnehmende in Ruhe und arbeiten Sie konsequent nur mit denen, die sich aktiv einbringen.	Ihnen kann egal sein, dass unter den Stillen wichtige Entscheidungsträger oder Multiplikatoren sein könnten.	Es ist nicht Ihre Aufgabe, zu ermutigen oder Brücken zu bauen. Wer nicht will, der hat gewollt.
Waschen Sie Ihre Hände in Unschuld und suchen Sie stets einen Schuldigen unter den anderen.	Alle Störungen sind gegen Sie gerichtet! Nehmen Sie alles persönlich! Fühlen Sie sich stets angegriffen und gekränkt.	Die Gründe für Widerstand und alte Konflikte, die hier ausgetragen werden, müssen Sie nicht interessieren.
Egal, was vereinbart wurde, wenn jemand Führung beansprucht, soll er sie auch haben. Lassen Sie ihn ruhig machen.	Warum sollten Sie Konflikte außerhalb der Sitzung bearbeiten? Klären Sie alles haarklein, sofort, hier und jetzt.	Bestehen Sie nicht darauf, dass Absprachen eingehalten werden. Das ist kleinkariert und pedantisch.
Es ist nicht Ihr Problem, wenn Vorgesetzte die Leitung an sich reißen und die TN sich nicht mehr offen einbringen.	Streben Sie nicht danach, eine einmal verlorene oder abgegebene Leitung wieder zu übernehmen.	Politik zeigt: Eine gute Beziehungsebene ist nur störend und Fragen des Anstands sind von gestern.
Arbeiten Sie generell ohne Absprachen und genaue Zielvereinbarungen. Die Mühe lohnt sich nicht.	Wer nicht anwesend ist, muss damit rechnen, dass über ihn und seine Schwächen in der Gruppe breit diskutiert wird.	Nicht jeder Schwätzer muss immer ausreden können und Regeln für den Diskurs würden die Teilnehmenden nur gängeln.
Bremsen Sie die Gruppe nie durch Regeln, Zeitplan oder eine Tagesordnung ein. Es lebe die individuelle Freiheit.	Halten Sie sich immer alle Türchen offen. Zuviel Klarheit beschränkt Ihre Möglichkeiten und schadet nur.	Tolerieren oder sanktionieren Sie ganz nach Belieben. Vermeiden Sie konsistentes und faires Verhalten.

Aussagen		
Lassen Sie offen, was gut oder schlecht, in Bearbeitung oder abgeschlossen ist. Man weiß ja nie, was noch kommt.	Wenn es um die Sache geht, kann auf Höflichkeit und Anstand auch schon einmal verzichtet werden.	Kritisieren Sie konsequent die Arbeit und die Beiträge der Teilnehmenden und würdigen Sie konformes Verhalten.
Lassen Sie unterschiedliche Interpretationen einfach nebeneinanderstehen. Das klärt sich von selbst.	Entscheidungen treffen ausschließlich Sie und niemand sonst.	Transparenz wäre nur schädlich. Wir wissen, was wir wollen, und sonst muss das niemanden kümmern.
Wertschätzung, Toleranz und Achtsamkeit sind Eigenschaften schwacher Führungspersönlichkeiten.	Führen Sie, wo immer es geht, persönliche Gespräche unter der Hand und vereinbaren Sie Stillschweigen darüber.	Halten Sie regelmäßig belehrende kleine Vorträge und erteilen Sie ungebeten knackige Ratschläge.
Lästige Kritiker, Nörgler und Quertreiber haben in Ihrer Gruppe nichts zu suchen. Drängen Sie sie heraus.	Anderen ins Wort zu fallen, dumme Bemerkungen und hämische Zwischenrufe sind ok. Sie beleben die Diskussion.	Bleiben Sie stets spontan! Das steht Ihnen zu. Werden Sie auf keinen Fall konkret.
Protokolle sind für schwache Geister. Ergebnisse bleiben auch ohne schriftliche Dokumentation gut im Gedächtnis.	Was in der Gruppe behandelt wird, bleibt in der Gruppe. Außerhalb geht es niemanden etwas an.	Lassen Sie offen, wie es nach der Sitzung weitergeht. Für heute war's genug. Wer weiß, was morgen ist?
Hausaufgaben sind etwas für Schülerinnen und Schüler. Verschonen Sie die TN von Nachbereitung, Arbeit am Produkt und Vorbereitung.	Sie brauchen und haben keine Roadmap. Vielleicht fällt Ihnen ja noch ein hübsches Thema für die nächste Sitzung ein?	Die Arbeit in der Gruppe ist eine ernste Sache und Spaß kein Kriterium. Sanktionieren Sie humorvolle Beiträge.

3. Formulieren Sie Gelingensbedingungen oder Kriterien für eine erfolgreiche Moderation in Form von Tipps:
  - a. Teilnehmende aktivieren und sprechen lassen, keine eigenen Kurzreferate halten
  - b. Leitungsaufgaben festlegen
  - c. Schriftlich einladen
  - d. Roadmap aktualisieren
4. Oder als Ich-Aussagen: Als Moderatorin/Moderator ...
  - a. gehe ich mit allen Teilnehmenden wertschätzend um.
  - b. Sorge ich für Transparenz.
  - c. bin ich sowohl der auftraggebenden Instanz wie auch der Gruppe verpflichtet.
  - d. reagiere ich sensibel auf Störungen und achte auf die Einhaltung von Diskursregeln.
5. Oder formulieren Sie, was Sie sich ganz persönlich vornehmen wollen:
  - a. Ich nehme mir vor, sensibler mit Konflikten umzugehen.
  - b. Ich möchte in Zukunft die stillen Teilnehmenden stärker aktivieren.
  - c. Ich muss lernen, zu entscheiden, wann ich konsequent einschreite und wann ich den Dingen ihren Lauf lasse.
  - d. Ich nehme mir vor, meine Inputs stärker an den Interessen und Notwendigkeiten der Gruppe auszurichten.
6. Gerade zu Beginn einer Moderationslaufbahn können Sie sich dazu einen Kartensatz anlegen, den Sie immer wieder mal durchgehen. Nehmen Sie die Karten heraus, wenn sich ein Vorhaben erfolgreich erledigt hat, und positionieren Sie die „harten Nüsse“ am Anfang.

# M 06 Moderation

## an der eigenen Schule

**Eine besondere Situation. Hier gilt es Für und Wider abzuwägen und im Auge zu behalten, wie sich die neue Rolle entwickelt. Geht sie mit Akzeptanz und Wertschätzung einher oder ruft sie gar Ablehnung, Neid oder Missgunst hervor.**

### Anregungen:

- Überlegen Sie, was sich für Sie ganz persönlich ändert. Wie fühlen Sie sich dabei? Was macht das mit Ihnen und Ihrer Situation in der Schule?
  - Subjektiv. Gefühlt und vermutet. Etwa:
    - Nehmen Kolleginnen und Kollegen Sie anders wahr?
    - Haben Sie selbst einen anderen Blick auf Menschen und Prozesse Ihrer Schule?
    - Spüren Sie Zuspruch und Ermutigung oder eher Ablehnung, Neid, Missgunst?
  - Objektiv. Geklärt und entschieden. Etwa:
    - Offizielle Bestätigung, Beauftragung und Einführung ins Amt.
    - Mehrbelastung durch Aufgaben on top.
    - Entlastung durch Freistellung.
- Alles hat Vor- und Nachteile. Stellen Sie doch einmal für die Situation „Moderation an der eigenen Schule“ Pro- und Kontraargumente zusammen.

Moderation an der eigenen Schule	
PRO // das spricht dafür	KONTRA // das spricht dagegen
Ich kenne die Verhältnisse sehr gut aus eigener Erfahrung.	Der Prophet gilt nichts im eigenen Land.
Ich kann im eigenen Unterricht umsetzen, was in DemSE entsteht.	Es ist schwer, meine Moderatorenrolle von anderen Rollen (Lehrkraft, Kollegin, Freund) zu trennen.
Ich bin gut vernetzt und habe bereits klare Vorstellungen von „meinem“ Team.	Ich fürchte, von den Kolleginnen und Kollegen nicht mit meiner Moderationsexpertise anerkannt zu werden.
Kurze Wege und Zeit zwischendurch. Ich muss keine weiten Strecken zu einer anderen Schule zurücklegen.	Es besteht die Gefahr, dass ich versuche, zu viel auf einmal zu erledigen, und deshalb weniger sorgfältig und strukturiert vorgehe als sonst.
Weniger Unterrichtsausfall durch geringere Abwesenheitszeiten.	Es fällt vielleicht schwer, sich auf die neue Aufgabe zu konzentrieren.
Ich verstehe mich ausgezeichnet mit der eigenen Schulleitung.	Konflikte mit der Schulleitung scheinen vorprogrammiert.

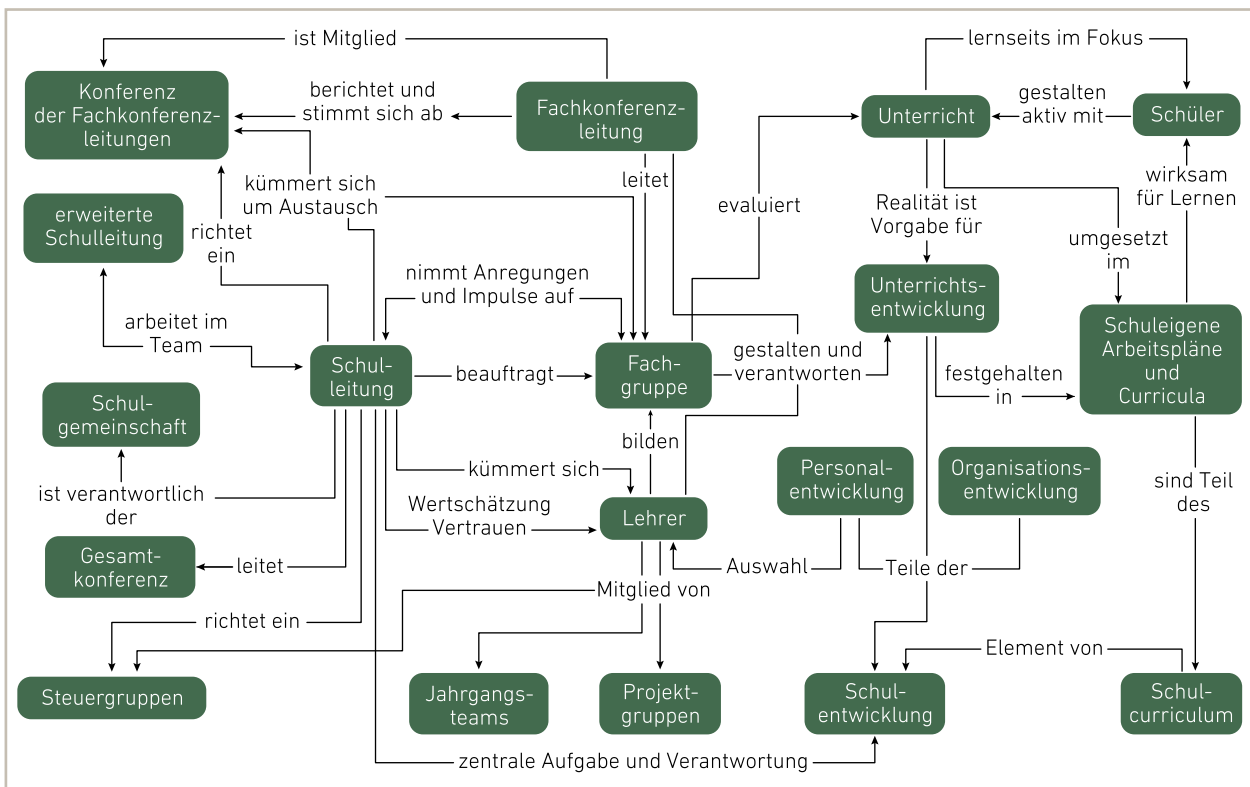
- Stellen Sie für sich eine To-do-Liste zusammen. Schreiben Sie auf,
  - wie Sie die positiven Aspekte (Pro) für sich und Ihre Aufgabe möglichst optimal nutzen und
  - wie Sie mit den negativen Aspekten (Kontra) so umgehen können, dass Ihre Arbeit und Ihr Auftrag nicht darunter leiden.
- Suchen Sie ggf. Unterstützung durch interne oder externe Personen.

# M 07 Strukturen und Beziehungen in einer Schule

**Ob an der eigenen Schule oder an einer fremden. Es ist stets hilfreich, sich einen Überblick über die vorhandenen Strukturen zu verschaffen. Welche Gremien, welche Bereiche gilt es zu unterscheiden? Wer arbeitet mit wem wie zusammen? Wie sind Meinungsbildung, Partizipation und Beschlussfassung verankert?**

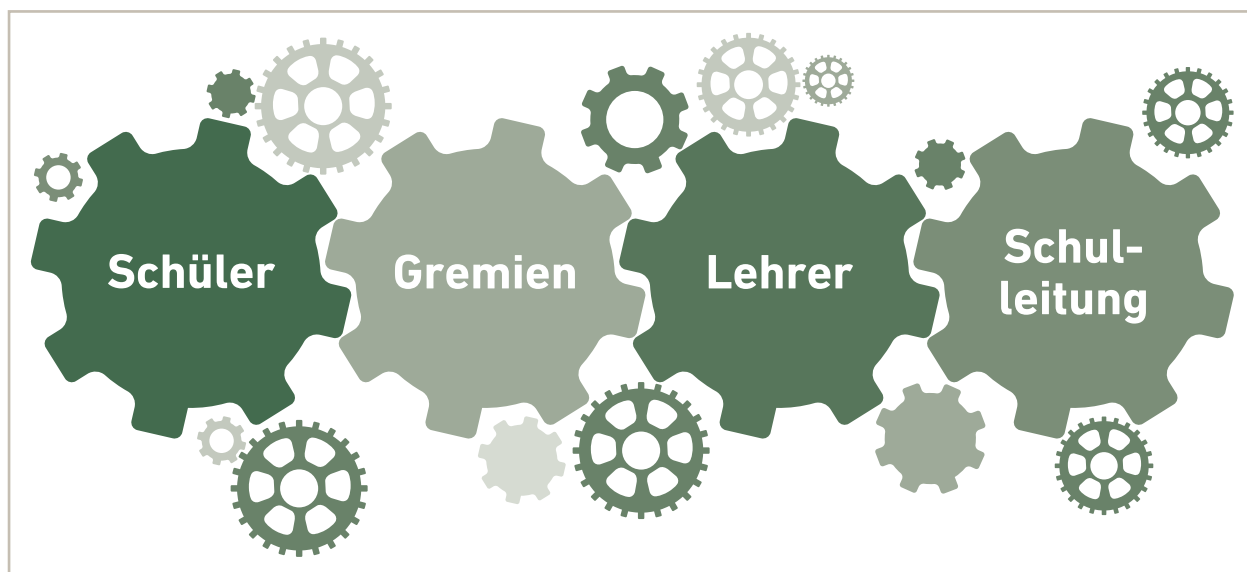
## Anregungen:

1. Prüfen Sie zunächst, ob nicht bereits eine wie auch immer geartete Übersicht, ein Strukturplan, eine „Landkarte mit Orten und Wegen“ der Schulentwicklung existiert. Sie könnten dabei auf ein Beispiel wie das folgende stoßen. (Klinger 2016, S. 14)



2. Offensichtlich waren an dieser Schule bisher demokratische Themen und Strukturen nicht explizit Thema von Schulentwicklung. Dennoch ist eine Reihe von Gremien, Beteiligungen und Prozessen übersichtlich dargestellt. Stellen Sie sich vor, sie kommen in Ihrer Moderatorenfunktion an diese Schule. Wie könnten Sie diese Struktur nutzen?
3. Markieren Sie farbig, worauf Sie evtl. aufbauen könnten, was eher zu verändern/abzuschaffen oder neu zu gestalten wäre und was gänzlich fehlt. Ergänzen Sie!
4. Sollten Sie keine ähnlich gearteten Vorarbeiten antreffen, können Sie als eine Ihrer ersten Maßnahmen mit einer kleinen Gruppe eine Strukturkarte nach dem obigen Muster anfertigen.

5. Entscheiden Sie selbst, was Sie benötigen.
    - a. Sollte z.B. die Elternarbeit ausführlich dargestellt werden?
    - b. Wie weit wollen Sie auf der Schüler- oder Unterrichtsebene differenzieren? Fächer einbauen? Alle?
    - c. Ist es wichtig, das sonstige Personal, Schulaufsicht und Schulträger zu berücksichtigen?
  6. Achten Sie darauf, dass Ihre Strukturkarte übersichtlich bleibt.
  7. Wäre es eine Alternative, nur die Bereiche aufzunehmen, die für das geplante Projekt im Rahmen demokratischer Schulentwicklung von Bedeutung sind? Kann man überhaupt Abstriche machen oder gehört nicht doch alles irgendwie dazu?
  8. Diskutieren Sie und schon sind Sie mitten im Prozess.
- ◉ Lit.: Klinger, U. (2016): Mit hoher Fachkompetenz guten Unterricht entwickeln. Aufgaben von Fachgruppen und Schulleitungen bei der Unterrichtsentwicklung. In: Lernende Schule 73. Hannover: Friedrich Verlag.



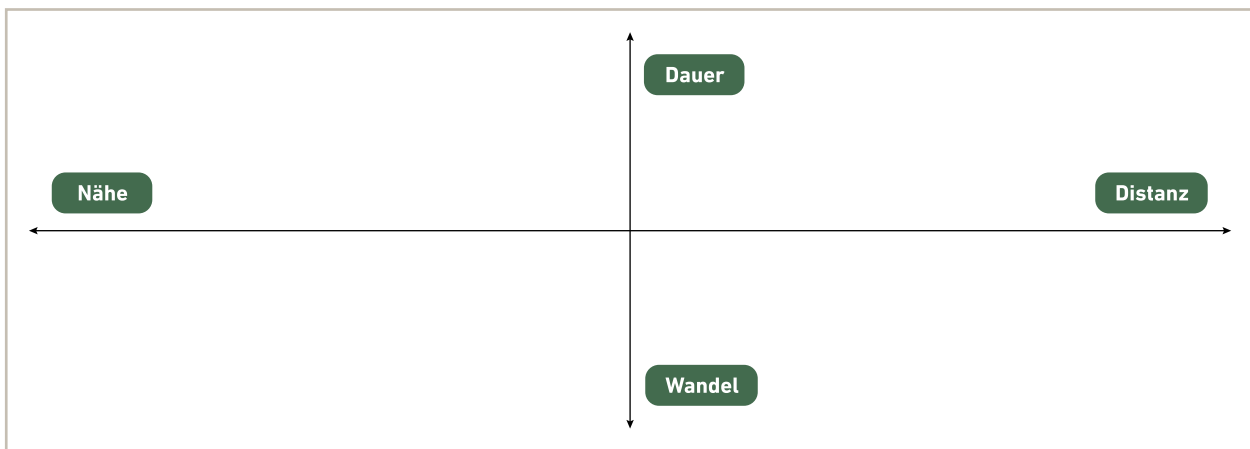
# M 08 Mit einem Soziogramm

## Beziehungen verdeutlichen

**Gerade an der eigenen Schule, wo man die Kolleginnen und Kollegen gut kennt, kann es sinnvoll sein, ein Soziogramm zu erstellen. Es enthält individuelle Einschätzungen und macht Beziehungen deutlich.**

### Anregungen:

1. Nutzen Sie das Riemann-Thomann-Modell. (u.a. in Kumbier et al. 2014, S. 21) Damit können Sie typische Verhaltensweisen eines Menschen anhand von vier Grundausrichtungen visualisieren.



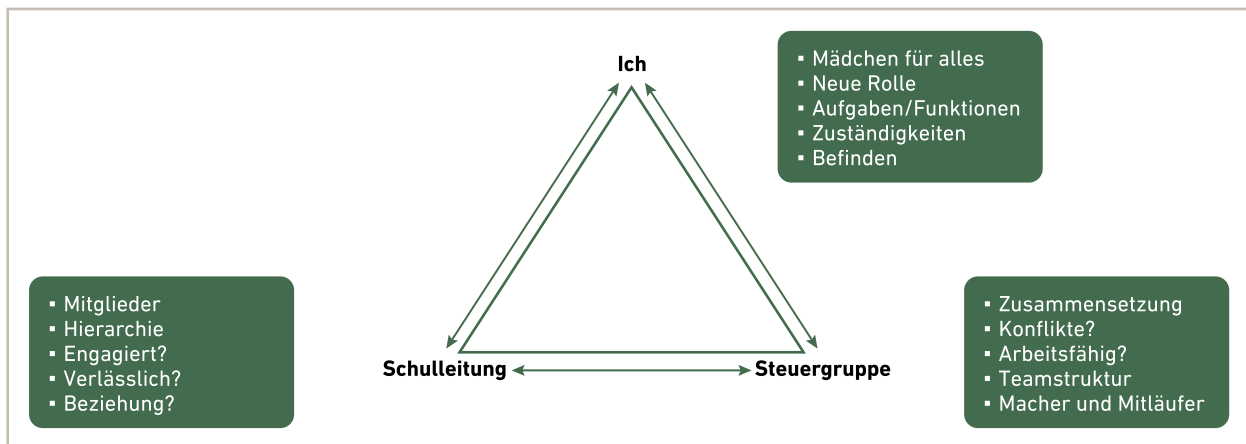
2. Die Grundausrichtungen haben immer eine positive und eine negative Seite. Sie können sie in Bezug auf die Teilnehmenden einer Steuergruppe etwa so interpretieren:

Grundausrichtung	positiv	negativ
Dauer	Verlässlich, systematisch, ausdauernd, korrekt, fleißig, vorsichtig, ordnungsliebend	Pedantisch, unflexibel, streberhaft, unzugänglich, doktrinär, „steif“
Wechsel/Wandel	Innovativ, risikofreudig, offen, flexibel, spontan, motivierend, mitreißend	Oberflächlich, unstet, flatterhaft, unberechenbar, launisch, abschweifend
Nähe	Gemeinschaft und Harmonie, sozial, fürsorglich, wir-betont, bindungsfähig, gefühlsbetont	Aufdringlich, klammernd, Angst vor Einsamkeit und Verlust, unsicher, Grenzen verletzend
Distanz	Einzelgänger, selbstsicher, Freiheit liebend, sachlich, eigenständig, Grenzen setzend	Schroff, abweisend, unsozial, kalte Schulter zeigend, arrogant, selbstgefällig, egoistisch

3. Beachten Sie, dass Menschen komplexer sind, als es eine einfache Zuordnung suggeriert. Sie zeigen viele unterschiedliche Ausprägungen zur gleichen Zeit und können diese auch je nach Situation oder Umfeld verändern. Außerdem durchlaufen sie persönliche Entwicklungen.
 

Hilfreich können auch hier bestimmte Typisierungen sein. So können Sie zwischen Menschen mit Visionen, Teamplayern, strategisch denkenden und kontrollierenden Teilnehmenden, still arbeitenden und anderen unterscheiden.
4. Platzieren Sie die einzelnen Mitglieder einer Gruppe im Koordinatensystem des Modells.
5. Für eine gut funktionierende Gruppe ist es in der Regel hilfreich, wenn die Mitglieder über alle vier Quadranten verteilt sind.

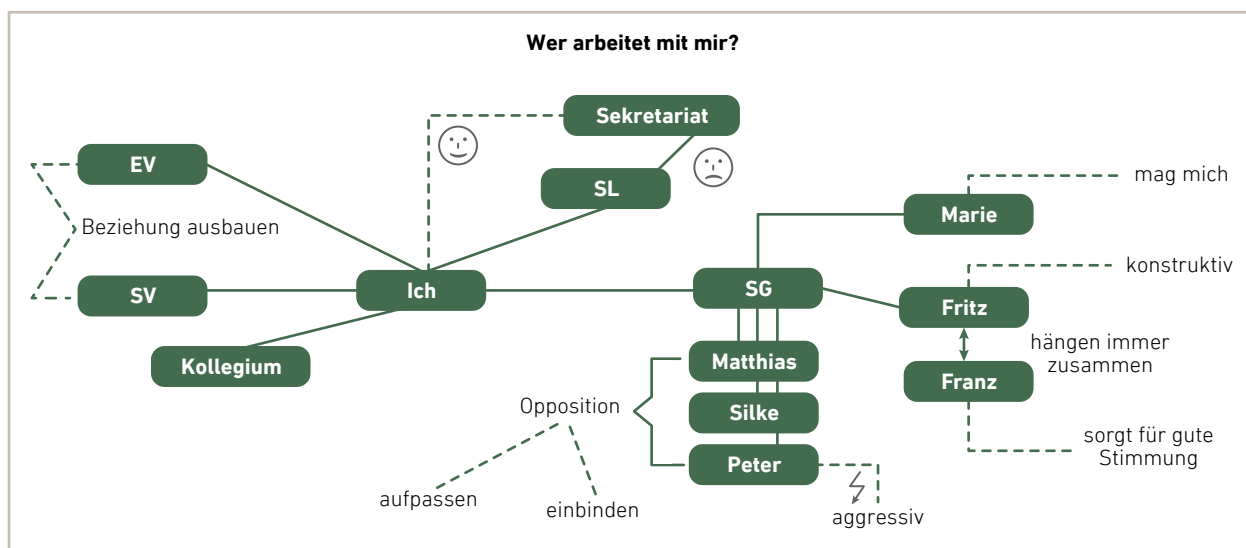
6. Um Beziehungen zwischen Menschen darzustellen, können Sie Soziogramme in ganz unterschiedlicher Form verwenden. Ein einfacher Zugang, der die Verhältnisse zwischen Ihnen, der Steuergruppe und der Schulleitung visualisiert, könnte z. B. so aussehen:



7. Beschriften Sie die Doppelpfeile!

- a. Für ein komplexeres Soziogramm sollten Sie zunächst entscheiden, ob Sie sich selbst ins Zentrum setzen, um die Beziehungen zu den Gruppenmitgliedern darzustellen (Stern) oder ob das Soziogramm die Beziehungen in der ganzen Gruppe visualisieren soll (Kreis).
- b. Stellen Sie sich oder im anderen Fall allen Gruppenmitgliedern Fragen wie die folgenden:
  - i. Mit wem würde ich gerne einen persönlichen Kontakt aufbauen?
  - ii. An wen würde ich mich in schwierigen Situationen wenden?
  - iii. Wem würde ich vertrauen?
  - iv. Mit wem würde ich gerne arbeiten?
  - v. Wer würde mir in heiklen Situationen zur Seite stehen?
  - vi. Mit wem habe ich bereits negative Erfahrungen gemacht?
  - vii. Wer scheint mich nicht zu mögen/abzulehnen?

- c. Für die daraus abzuleitende Beziehungsqualität können Sie im Soziogramm auch Pfeilsymbole oder Smilies verwenden. Beziehungsqualitäten sind etwa:
  - i. Sympathie, Antipathie oder Gleichgültigkeit
  - ii. Alpha- und Omega-Typen (Star im Zentrum oder isolierter Typ)
  - iii. In der Beziehung unterstützend, bremsend, lobend, meckernd, offen, gehemmt
  - iv. In der Kommunikation aktiv, passiv, stark, schwach, einseitig, gegenseitig, redselig, still
- d. Beachten Sie, dass ein Soziogramm immer eine Momentaufnahme ist, und vermeiden Sie Etikettierungen. Ein Gruppenmitglied kann in anderen Situationen und bei anderen Themen auch ganz anders sein.
- e. Seien Sie kreativ und finden Sie Ihre persönliche Variante. Das kann auch eine Tabelle sein.



Lit.: Kumbier, D., Schulz von Thun, F. (Hrsg.) (2014): Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele. Reinbek: Rororo. 7. Auflage.

# M 09 Das Personalgespräch mit der Schulleitung

**An der eigenen Schule als Moderatorin oder Moderator zu wirken, berührt nicht nur das Verhältnis zu den Kolleginnen und Kollegen. Eine ganze Reihe von Fragen, die neue Rolle, Arbeitsaufteilung, Rechte und Pflichten, Entlastung und Unterstützung, um nur einige zu nennen, müssen mit der Schulleitung und später in der Steuergruppe besprochen und geklärt werden. Wo immer möglich, sollten die Ergebnisse in Vereinbarungen festgehalten werden.**

## Anregungen:

1. Nutzen Sie die folgende Aufstellung für Ihre Vorbereitung. Ergänzen Sie oder passen Sie an, wo erforderlich.

### 12 Essentials für Ihre Gespräche mit Schulleitung und Steuergruppe

- Finden Sie Ihre ganz persönliche Haltung. Wie geht es Ihnen in dieser Situation? Was fällt Ihnen leicht? Welche Befürchtungen haben Sie?
- Bereiten Sie sich sorgfältig vor und machen Sie die Dinge, die Sie ansprechen wollen, explizit.
- Wie gehen Sie mit einer hierarchischen Struktur um? Provozieren Sie keine direkten Anweisungen. Fokussieren Sie auf Ausgleich und Verständigung.
- Gibt es etwas, das Sie nicht akzeptieren wollen/können? Sind Sie ggf. auch bereit, klare Grenzen zu setzen? Machen Sie deutlich, was für Sie nicht verhandelbar ist!
- Auch in moralischen Fragen gibt es „richtig“ oder „falsch“. Als Gradmesser dafür dient das Wohlergehen von Menschen, nicht das von Organisationen oder Behörden.
- Für einen Diskurs gelten andere Regeln als für ein einfaches Gespräch. Diesen Diskursregeln sollten sich alle verpflichtet fühlen. Andernfalls – oder wenn selbst ein Mindestmaß an Expertise fehlt – überlegen Sie, ob nicht als letztes Mittel ein Teilnehmer oder eine Teilnehmerin auch ausgeschlossen werden sollte.
- Bemühen Sie sich um ein gemeinsames „Grounding“. Verbreitern Sie die gemeinsame Basis Ihrer Zeichen und Symbole für den Dialog.
- Fragen Sie ggf. nach und klären Sie Missverständnisse auf.
- Akzeptieren Sie auch eine asymmetrische Gesprächssituation. Sie sind in Ihrer Funktion vielleicht professioneller vorbereitet. Übernehmen Sie in solchen Fällen die Führung und mehr Verantwortung für das Gespräch.
- Arbeiten Sie an Ihrer Professionalität! Dazu gehören geeignete Konzepte sowie eine theoriegeleitete und reflektierte Praxis! Tauschen Sie sich mit Kolleginnen und Kollegen aus.
- Blieben Sie rollenklar. Sie können nicht jedes Problem selbst lösen. Binden Sie rechtzeitig externe Expertise ein. Ziehen Sie ggf. Schulleitung, Kolleginnen und Kollegen, Schulaufsicht o. a. hinzu und wägen Sie sorgfältig ab, ob und wann Sie eine Irritation/einen Konflikt auf der Metaebene ansprechen. Das kann auch überfordern oder einen Konflikt vertiefen.
- Gegenseitiges Verständnis und Respekt erfordern einen eigenen Standpunkt. Schätzen und verteidigen Sie Ihren eigenen professionellen Hintergrund. Verwechseln Sie Offenheit, Respekt und Toleranz nicht mit Beliebigkeit! Seien Sie nicht irgendwie!
- Machen Sie sich klar, dass nicht alles gleichermaßen wichtig/bedeutend ist und sofort bearbeitet/entschieden werden muss.

# M 10 Die Projektklärung für den Moderationsauftrag

**Ob an der eigenen oder mit einem Moderationsauftrag an einer fremden Schule, für die weitere Arbeit ist eine Klärung des anstehenden Projekts unerlässlich. Worum soll es gehen? Welche Erwartungen werden an Sie gerichtet? Wie sieht die Aufgabenverteilung aus? Usw. Viele Fragen müssen gestellt und beantwortet werden.**

## Anregungen:

1. Beginnen Sie mit einem ersten Gespräch/einer Sitzung im kleinen Kreis der Verantwortlichen, in dem Sie den Schwerpunkt auf das Kennenlernen legen.
2. In einem zweiten Schritt sollten Sie ausloten, mit welchen Ideen, Vorstellungen und vielleicht ersten Überlegungen sich die Schule bereits beschäftigt. Hören Sie erst einmal, was von schulischer Seite her zu sagen ist und halten Sie sich mit eigenen Vorschlägen und guten Ratschlägen erst einmal zurück.
3. Machen Sie deutlich, was Sie mitbringen. Dazu gehören Ihre Kompetenzen als Moderator, Praxiserfahrung und eine Expertise in Fragen demokratischer Schulentwicklung.
4. Nach einem so oder so ähnlich gestalteten Vorlauf sollten Sie darauf hinwirken, die Projektklärung systematischer anzugehen. Wenn möglich zeigen Sie bereits an dieser Stelle Ihre Fähigkeiten, den Prozess zu moderieren. Bieten Sie an, etwa mit der Metaplantchnik zu einer ersten Klärung und einer groben Absprache zu Zielen, Schwerpunkten, Themen, Zeithorizont usw. zu kommen.
5. Das können Sie etwa in den folgenden Schritten angehen:
  - a. Bitten Sie die Gruppe/Schulleitung/Steuergruppe (wenn schon vorhanden) auf verschiedenfarbigen Karten in einem offenen Brainstorming Aspekte zu den folgenden (oder anderen) Schwerpunkten zu notieren:
    - i. bisherige/laufende/bereits etablierte Vorhaben demokratischer SE
    - ii. gewünschte/projektierte/neu anzugehende Vorhaben
    - iii. spezielle Themen und inhaltliche Schwerpunkte
    - iv. Umfang der Beteiligung schulischer Gruppen
  - b. Die Karten können Sie auf Pinnwänden clustern. Kommen Sie darüber ins Gespräch und markieren Sie deutlich einen Rollenwechsel, wenn Sie sich an dieser Stelle auch inhaltlich dazu äußern möchten.
  - c. Nehmen Sie diese erste Projektskizze und bringen Sie gemeinsam die Ergebnisse in eine schriftliche Form, mit der Sie und die Schule in der Folge weiterarbeiten können. Z. B. so:
6. Machen Sie deutlich, dass dieses erste Papier nur zur Orientierung dient und keine Projektergebnisse vorwegnimmt. Es ist insbesondere offen für die Weiterarbeit in einer Steuergruppe.
7. Verständigen Sie sich darauf, welche Aufgaben Sie als Moderatorin oder Moderator übernehmen sollen/können/wollen.

**Projekt DemSE an der**  
..... Schule

**Wir wollen ...**

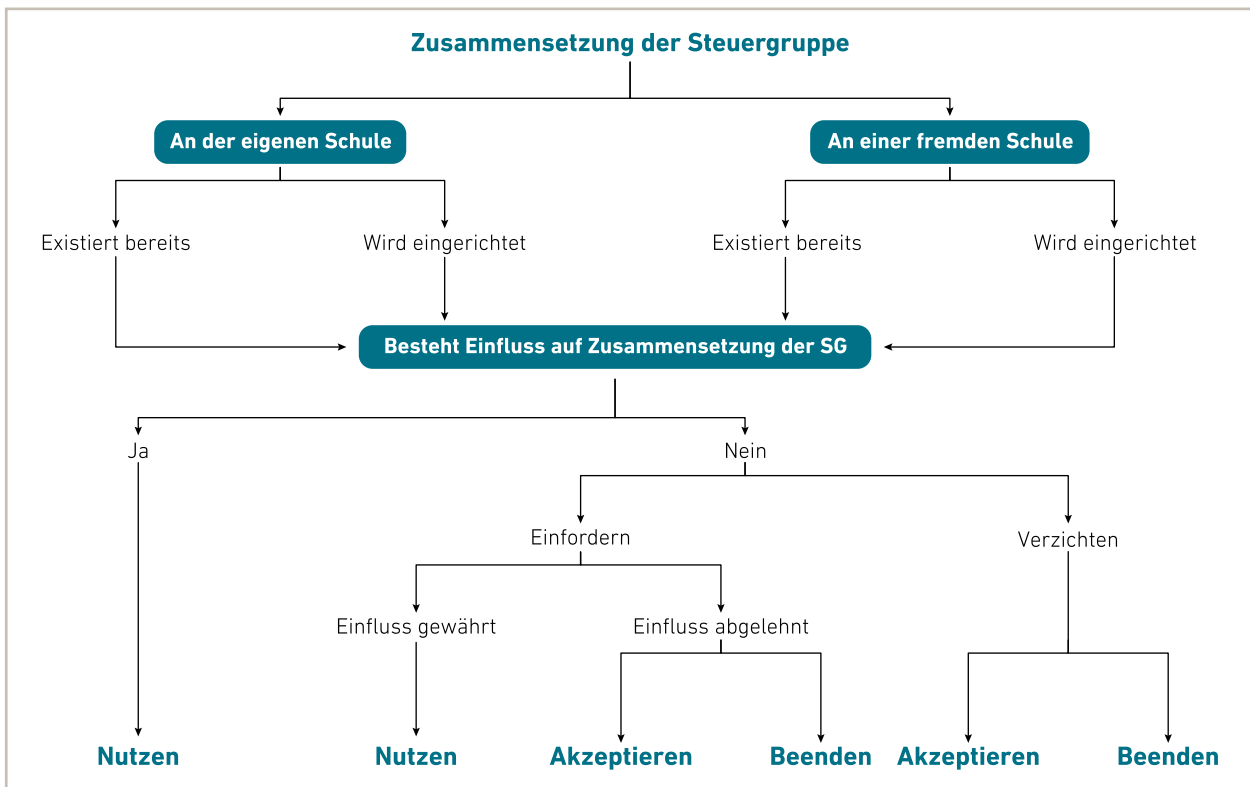
- Bestehendes reflektieren und weiterentwickeln
- ...
- ...
- neue Schwerpunkte setzen
- ...
- ...
- schulische Gruppen einbinden
- ...
- ...
- Gremien und demokratische Prozesse stärken
- ...
- ...
- Zeithorizont des Projekts: zwei Schuljahre

# M 11 Die Einrichtung und die Zusammensetzung der Steuergruppe

Die Steuergruppe ist für die Schulentwicklung von großer Bedeutung. Umso wichtiger ist es, ihre Zusammensetzung mit großer Sorgfalt vorzunehmen. Die Frage, wer darin mitarbeitet und wer nicht, berührt nicht nur Aspekte von Expertise, Gleichberechtigung oder der Position in schulischen Hierarchien. Sie ist darüber hinaus auch ein erster Prüfstein für funktionierende demokratische Prozesse an einer Schule.

## Anregungen:

- Zunächst sollten Sie eine Fallunterscheidung vornehmen. Dazu können Sie den folgenden Fragenbaum verwenden. Überlegen Sie für jeden einzelnen Pfeil, was diese Zuordnung für Sie und Ihre aktuelle Situation bedeutet, welche Konsequenzen und welche Möglichkeiten sich daraus ergeben.



**Nutzen** Sie Ihre Einflussmöglichkeiten zur Stärkung des demokratischen Prozesses und für eine den Anforderungen und Gegebenheiten angepasste bzw. daraufhin optimierte Zusammensetzung. Machen Sie Ihre Beiträge transparent und stehen Sie zu Ihren Entscheidungen.

**Akzeptieren** Sie die Zusammensetzung der SG so, wie sie ist, und arrangieren Sie sich mit suboptimalen Lösungen. Nutzen Sie trotzdem – wo möglich – Ihren Einfluss im Rahmen der konkreten Arbeit und finden Sie Wege, auf Ihre Weise mit der vorgefundenen Situation umzugehen.

**Beenden** Sie im Extremfall – wenn Sie so entscheiden und die Möglichkeit besteht – Ihre Mitwirkung. Wägen Sie dabei alle Aspekte sorgfältig gegeneinander ab. Es könnten unangenehme Konsequenzen auftreten.

2. Die folgende Gegenüberstellung kann Ihnen dabei helfen, die wesentlichen Aspekte, die bei der Zusammensetzung/Einrichtung einer Steuergruppe zu beachten sind, im Blick zu behalten. Darüber hinaus werden damit praktische Tipps, Hinweise und Anregungen verbunden.

<b>Zusammensetzung/Einrichtung einer Steuergruppe</b>	
<b>Aspekt</b>	<b>Hinweise – Tipps – Anregungen</b>
Wie läuft die Entscheidungsfindung?	Wer kann Vorschläge einbringen? Sind Sie eingebunden? Wenn ja: in welcher Weise? Wenn nein: Was macht das mit Ihnen?
Wer hat das letzte Wort?	Schule ist in der Regel hierarchisch verfasst. D.h., am Ende entscheidet der Schulleiter. Er kann allerdings Voten der Fachgruppen, der Elternschaft, der Gesamtkonferenz usw. einholen und nach eigener Maßgabe berücksichtigen.
Nach welchen Kriterien erfolgt die Auswahl der Mitglieder der SG?	Vielfältig! Jemand wird Mitglied der SG qua Amt, wegen seiner speziellen Expertise/Erfahrung, aus Proporzgründen, als „Mund und Ohr“ der SL, usw.
Werden Prozess und Ergebnis der Zusammensetzung transparent gemacht?	Ein wesentlicher Kritikpunkt im Kollegium ist mangelnde Transparenz. Wenn nicht ersichtlich ist, wer, warum und warum nicht Mitglied einer Gruppe wird, sind Ablehnung und Missstimmung vorprogrammiert. Setzen Sie sich für Transparenz ein!
Wie mit Wünschen einzelner Kolleginnen und Kollegen umgehen?	Melden einzelne Kolleginnen oder Kollegen ihr Interesse an einer Mitwirkung an, erfahren sie direkt, wie es um demokratische Prozesse bestellt ist. Sie hören etwa: Die Gruppe ist bereits vollständig. Sie passen mit Ihrem Profil nicht zur Aufgabe der Gruppe. Beim nächsten Mal. Wir müssen auf den Proporz achten und haben schon einen Männer- oder Frauenüberhang.
Wie mit Kritik/Unmut/Ablehnung/Boycott umgehen?	Sie sind in der Regel eine vermeidbare Folge intransparenter, undemokratischer Entscheidungsprozesse im Vorfeld und bei der Zusammensetzung der Gruppe. Nehmen Sie Kritik und Unmut ernst und versuchen Sie diese im Rahmen Ihrer Möglichkeiten konstruktiv zu wenden.
Welche demokratischen Prinzipien kommen zum Tragen und welche nicht?	Reflektieren Sie Ihre Erfahrungen mit dem Prozess und markieren Sie insbesondere, an welchen Stellen Demokratie sichtbar und (vorbildlich) erfahrbar wird und wo sie bewusst oder unbewusst ausgehebelt wurde. Versuchen Sie, dafür Begründungen zu finden.

3. Denken Sie einmal an Ihre eigenen Erfahrungen mit Gruppen. Vielleicht haben Sie auch schon einmal darauf gewartet, gefragt zu werden. Sie hätten vielleicht gerne mitgearbeitet, aber die Tür war bereits zu. Ist vielleicht die Einrichtung einer Gruppe im stillen Kämmerlein verhandelt worden, ohne dass Sie davon etwas mitbekommen haben?
- Wie ging es Ihnen dabei?
  - Wie haben Sie reagiert?
  - Haben Sie trotzdem versucht, berücksichtigt zu werden?
  - Welche emotionalen Reaktionen haben Sie gezeigt? Ärger, Wut, Resignation, Gleichgültigkeit, innerer Rückzug...?
4. Reflektieren Sie Ihre Erfahrungen mit hierarchischen Strukturen in Arbeitsgruppen. Was macht das mit Ihnen, wenn ein inhaltlich/fachliches Ergebnis gemeinsam erarbeitet wurde und dann doch qua Amt anders entschieden wurde?
5. Spielen Sie vielleicht einmal unterschiedliche Szenarien durch. Das kann eine gute Vorbereitung sein. Es kann immer wieder zu belastenden Situationen kommen.

# M 12 Die Mandatierung und Beauftragung der Steuergruppe

**Bevor die Steuergruppe ihre eigentliche Arbeit aufnehmen kann, sollte unbedingt geklärt werden, mit welchem Auftrag sie von der Schulgemeinschaft/der Schulleitung ... eingesetzt wurde. Dazu genügt es nicht, als Ziel eine demokratische Schulentwicklung anzustreben. Mandatierung und Beauftragung sollten insbesondere den Rahmen abstecken, innerhalb dessen die Steuergruppe (eigenständig) agieren kann.**

## Anregungen:

1. Vergewissern Sie sich zu Beginn – zusammen mit der Schulleitung, wenn sie nicht sowieso mit einem Mitglied in der SG vertreten ist – der Ausgangslage.
2. Klären Sie speziell auch Grobziele und Zeitrahmen. Dazu können Sie sich an den folgenden Leitfragen orientieren:
  - a. Was wird in welchem Umfang von der SL an die SG delegiert?
  - b. Dürfen wir in der SG an Visionen arbeiten oder geht es eher um praktische Fragen des Schulalltags?
  - c. Welche Pflichten haben wir? Z. B. Zeittaktung der Sitzungen, Rechenschaft, Transparenz herstellen, Terminvorgaben, inhaltliche Vorgaben...
  - d. Welche Rechte haben wir? Z. B. weitere Personen einladen (externe Experten), Hospitationen in anderen Schulen, Freistellung von Unterricht/Aufsicht u. ä.
  - e. Bis wann wird von der SG ein Zeitplan und eine Roadmap erwartet?
  - f. ...
3. Nutzen Sie in der SG eine Tabelle wie die folgende. Gehen Sie zunächst ganz offen vor und ergänzen/streichen/verändern Sie dazu die vorgeschlagenen Items, sodass die Tabelle Ihre konkrete Situation widerspiegelt.
4. Tragen Sie dann die unterschiedlichen Einschätzungen der Mitglieder zusammen. Lassen Sie die Bedeutung auf einer Skala von 0 (ganz ohne Bedeutung) bis 10 (sehr wichtig) einschätzen.
5. Nehmen Sie die Ergebnisse als Anlass zur Diskussion. Dabei können Sie Übereinstimmungen als Bestärkung Ihres Ansatzes verbuchen und Abweichungen als Impuls, die gemeinsamen Grundlagen für die anstehende Arbeit zu hinterfragen und ggf. neu festzuschreiben.



© Studio Romantic – stock.adobe.com

Auftrag und Ziele klären	
Welche Bedeutung haben die einzelnen Aspekte für Sie und Ihre gemeinsame Arbeit in der Steuergruppe?	Bedeutung Von 0 (ohne Bedeutung) bis 10 (sehr wichtig)
<b>Was wollen wir?</b>	
Die demokratische SE an unserer Schule stärken.	
Alle Personengruppen einbeziehen.	
Die Gremienarbeit konsequent an demokratischen Prinzipien ausrichten.	
Das Schulleitbild zu einem Leitbild „Schule der Demokratie“ machen.	
Die Partizipation der Schülerinnen und Schüler stärken.	
Unseren eigenen Entwicklungsbedarf als SG im Blick behalten.	
<b>Was sollen wir?</b>	
Einen Auftrag vorgesetzter Behörden erfüllen.	
Die Beschlusslage schulischer Gremien umsetzen.	
Einer Anweisung der Schulleitung folgen.	
Zielvereinbarungen nach der externen Evaluation erfüllen.	
<b>Was haben wir schon?</b>	
Ein (zu überarbeitendes) Leitbild der Schule.	
Eine fest etablierte Gremienstruktur.	
Ein Schülerparlament	
<b>Woran müssen wir arbeiten?</b>	
An der Teamentwicklung schulischer Gruppen.	
An der Gesprächskultur in Konferenzen, Meetings und Sitzungen.	
An unserer eigenen Expertise.	
An der Verstetigung angestoßener Prozesse.	
An der Rolle der Schulleitung im Prozess demokratischer SE.	

# M 13 Die Organisation der Steuergruppe

**Für eine gut funktionierende Steuergruppenarbeit sollten organisatorische Fragen nicht unterschätzt werden. Eine gute Vorbereitung und eine reibungslose Organisation verbessern nicht nur die Arbeitsprozesse und -ergebnisse. Sie sind auch ein wichtiger Wohlfühlfaktor für die Mitglieder.**

## Anregungen:

1. Sprechen Sie in der Steuergruppe über die Notwendigkeit, Regeln für die gemeinsame Arbeit festzulegen. Das könnten etwa Diskursregeln sein (vgl. M 37), Regeln für den Ablauf der Sitzungen (Einladungen, Protokolle, Pünktlichkeit, Verbindlichkeit usw.) oder Regelungen für Rollen (etwa Protokollführende) und Sitzungsleitung.
2. Beachten Sie die Belastung der Mitglieder. Klären Sie die notwendigen Anforderungen an Zeit und Arbeitskraft. Es ist von Vorteil, wenn für die Mitglieder bereits zu Beginn der Steuergruppenarbeit die Belastungen überschaubar sind.
3. Achten Sie deshalb darauf, dass auch für die Arbeit der Steuergruppe ein Zeit- und Arbeitsplan festgelegt wird. Dabei sollten bewältigbare, klare Ziele in überschaubaren Zeiträumen mit realistischem Arbeitsaufwand angegangen werden.
4. Treffen Sie erforderliche Absprachen möglichst direkt/zeitnah und schieben Sie Klärungen nicht auf die lange Bank.
5. Holen Sie sich, wenn nötig Unterstützung. Das können zusätzliche Personen aus der Schulgemeinschaft sein oder – auf Zeit und mit geklärtem Auftrag und Umfang – auch externe Berater.
6. Was wäre, wenn ...? Wenn z. B. die Steuergruppe gänzlich ohne Plan arbeiten würde? Was könnte alles passieren, wenn Mitglieder und Leitung unvorbereitet, ohne Zeitplan, ohne Tagesordnung, ohne klare Ziele in die Steuergruppenarbeit gehen würden? Schreiben Sie 10 Punkte auf.
7. Werten Sie die Diskussion zu Punkt 6 aus. Nutzen Sie Ihre Erkenntnisse für den folgenden Schritt.
8. Machen Sie sich mit der Checkliste für die Sitzungsvorbereitung auf der nachfolgenden Seite vertraut.
9. Passen Sie an und nutzen Sie die überarbeitete, adaptierte Liste für Ihre kommenden Vorbereitungen.
10. Vgl. dazu und zu weiteren Aspekten der Gremienarbeit Kapitel 3 – 5 in (Klinger 2013, S. 57ff).

### Steuergruppenarbeit ohne Plan!

#### Was dann alles passieren könnte:

1. Divergentes statt zielorientiertes Arbeiten
2. Keine inhaltliche Vorbereitung
3. Chaotische Diskussionen
4. ...

Checkliste zur Sitzungsvorbereitung		
To dos	Fragen	✓
Aufgaben der Leitung festlegen	Gibt es besondere Verantwortung, offene Fragen?	
	Sind Aufträge aus der letzten Sitzung abgearbeitet/erledigt?	
	Sind besondere Zuständigkeiten zu beachten? SL anwesend?	
Ziele der Sitzung zusammenstellen	Was soll durch diese Besprechung konkret erreicht werden?	
	Können/sollen Ziele auf einen späteren Termin verschoben werden?	
Ziel der Besprechung festlegen	Gibt es eine Rangliste der Ziele bzw. vordringlich zu bearbeitende Ziele?	
Tagesordnung erstellen	Ergeben sich TOPs aus dem Protokoll der vorangegangenen Sitzung?	
Termin angeben	Können alle teilnehmen? Gibt es Absagen?	
Ort und Räumlichkeit angeben	Ist der Raum vorbereitet? Ausreichend Platz? Schlüssel? Ausstattung?	
	Sind ggf. genauere Angaben zur Räumlichkeit erforderlich? Lageplan?	
Dauer festlegen	Zeit für die Sitzung begrenzen oder Ende offenlassen?	
	Was tun, wenn sich einzelne TOPs in die Länge ziehen?	
Zuständigkeit für TOPs festlegen	Wurden vorher Gespräche geführt? Absprachen?	
	Sind die TOPs ausreichend vorbereitet? Nachfragen, klären, steuern.	
Wissensstand aller TN sicherstellen	Ist die Information aller, die teilnehmen, gesichert?	
	Ist das Protokoll der vorangegangenen Sitzung überall angekommen?	
	Müssen neue TN/Gäste/Expertinnen/Experten informiert oder vorbereitet werden?	
Aufgabenverteilung/Rollen prüfen	Ist die Liste mit der Aufgabenverteilung aktuell? Überarbeiten?	
	Aufgaben gerecht verteilt? Abwechslung bei ungeliebten Aufgaben.	
	Sind Leitung, Moderation und Protokoll geklärt?	
Tagesordnung vorstellen	Alle einverstanden? Rückfragen/Änderungen besprechen.	
Protokoll genehmigen	Kann das Protokoll der letzten Sitzung so verabschiedet werden?	

Checkliste zur Sitzungsvorbereitung		
To dos	Fragen	✓
Beschlüsse kontrollieren	Wurden die Beschlüsse vorangegangener Sitzungen umgesetzt?	
Ziele der Sitzung herausstellen	Entsprechen die Ziele der Tagesordnung den gemeinsamen Vorstellungen?	
	Müssen wir ggf. neu klären und/oder vergewissern?	
Tagesordnung abarbeiten	Werden alle TOPs angemessen bearbeitet?	
	Sind die angesetzten Zeiten für die TOPs ausreichend?	
	Haben wir ausreichend Pausen eingeplant?	
Reflexion und Feedback einholen	Wechseln wir bewusst zwischen Arbeits- und Reflexionsphasen?	
	Nutzen wir den jeweiligen Aufgaben adäquate Arbeitsformen?	
	Halten wir uns alle an die vereinbarten Regeln? Diskurs?	
To-do-Liste führen	Wurden die sich neu ergebenden Aufgaben (gerecht) verteilt?	
Protokollführung überwachen	Wurde alles Wesentliche korrekt und vollständig erfasst? Nachfragen.	
„Speicher“ einrichten	Zeitlimit festlegen, dazu ggf. auch Zwischenstände sichern.	
	Ideen und Beiträge, die wichtig sind, aber aktuell nicht passen.	

Lit.: Klinger, U. (2013): Kooperative Unterrichtsentwicklung. Mit Fachgruppen auf dem Weg zum Schulcurriculum. Seelze: Klett Kallmeyer 2013.

# M 14 Der Umgang mit

## Konflikten in der Steuergruppe

**Es gibt wohl kaum eine Gruppe, in der nicht hin und wieder Konflikte auftreten. Das ist erst einmal völlig normal. Problematisch wird es dann, wenn Konflikte sich nicht bearbeiten oder auflösen lassen, sondern drohen, die Arbeit einer Gruppe massiv zu beeinträchtigen, sie im Extremfall gar arbeitsunfähig zu machen. Wie also umgehen mit Druck, Streit und Unzufriedenheit?**

### Anregungen:

1. Tragen Sie einmal Erfahrungen mit Konflikten in der Gruppe zusammen.
2. Ergänzen/verändern Sie damit die Beispiele in der folgenden Zusammenstellung.

Ein Kollege liest während der Sitzung demonstrativ Zeitung.	Eine Kollegin verlässt ohne Erklärung zornig den Raum.	Zwei Mitglieder liefern sich permanent heftige Wortgefechte.	Ihre Moderation wird von Kolleginnen und Kollegen immer wieder offen kritisiert.
Eine Kollegin kommt regelmäßig zu spät.	Ein Kollege lässt selbst grundlegendes Wissen vermissen.	Hinter Ihrem Rücken wird abfällig über Sie getuschelt.	Ein Kollege verweigert die aktive Mitarbeit. Will nur dabei sein.
Vereinbarungen werden nicht als verbindlich gesehen.	Ein Kollege erscheint oft unvorbereitet zur Sitzung.	Mitglieder werden lächerlich gemacht oder bloßgestellt.	Eine Kollegin stellt ihre höhere Position bzw. ihr höheres Amt heraus.

3. Welche der folgenden Tipps könnten in den jeweiligen Situationen zur Deeskalation/Lösung des Konflikts beitragen?

Reflektieren Sie das Geschehen, um den Konflikt zu verstehen.	Kümmern Sie sich: Konflikte im Team sind Chefsache.	Nicht aufregen: Konflikte im Team sind normal.	Nutzen Sie Konflikte im Team als wertvolle Informationen.
Gehen Sie mit dem Konflikt auf die Metaebene.	Gehen Sie bewusst auf Maßnahmen der Teamentwicklung ein.	Beziehen Sie im Extremfall die Schulleitung ein.	Trennen Sie die Sachebene von der persönlichen Ebene.
Wählen Sie Ihre Maßnahmen nach dem Grad der Eskalation.	Unterbrechen Sie die Sitzung und legen Sie eine Pause ein.	Führen Sie persönliche Gespräche außerhalb der Gruppe.	Signalisieren Sie Interesse und stellen Sie Blickkontakt her.
Sprechen Sie den Konflikt offen in der Gruppe an.	Vermeiden Sie selbst zu provozieren.	Lassen Sie verbale Aggression nicht an sich heran.	Vermeiden Sie Vorwürfe, Ermahnungen oder Drohungen.
Beruhigen Sie sich selbst und atmen Sie tief durch.	Reagieren Sie nicht sofort, emotional und aus dem Bauchgefühl.	Achten Sie auf Ihre Körpersprache, Mimik, Gestik und Stimme.	Versuchen Sie nicht zu kontrollieren oder zu beherrschen.
Zeigen Sie trotz allem Wertschätzung und hören Sie gut zu.	Versuchen Sie Gefühle und Bedürfnisse zu identifizieren.	Bedenken Sie: Die zweite Reaktion ist die professionelle.	Überprüfen/korrigieren Sie die Zusammensetzung der Gruppe.

# M 15 Der Status quo der demokratischen Schulentwicklung an der Schule

Um eine aktuelle Einschätzung zum Stand demokratischer Schulentwicklung an der Schule vorzunehmen, können Sie selbstverständlich elaborierte, komplexe Evaluationsverfahren einsetzen. Empfehlenswert ist z. B. die von der Universität Trier entwickelte Potenzialanalyse (vgl. die ausführliche Darstellung von Busch/Heldt 2025). Sie können aber auch mit einfachen „Methoden“ bei kleinen Gelegenheiten und in kurzen Interventionen ein erstes Stimmungsbild erhalten.

Steigen Sie niederschwellig ein, steigern können Sie immer noch, z.B. mit einer breit organisierten Bestandsaufnahme.

## Anregungen:

1. Versuchen Sie es einmal mit **kurzen Rückfragen** in den **Klassen**. So gewinnen Sie ohne großen Aufwand ein schnelles Meinungsbild. Antworten möglichst einfach durch Handheben bei einfachen Alternativen wie Ja und Nein, Gut und Schlecht, ...
  - a. „Fandet ihr die Wahl des Klassensprechers gerecht und fair?“
  - b. „Seid ihr der Meinung, dass aktuelle politische Entwicklungen im Unterricht ausreichend berücksichtigt werden?“
  - c. „Möchtet ihr euch persönlich stärker engagieren, wenn wir unsere Schule demokratischer machen?“
2. Ähnliches können Sie auf **Elternabenden** tun.
  - a. „Fühlen Sie sich als Eltern ausreichend in die Schulentwicklung eingebunden?“
  - b. „Stimmen Sie der Aussage, unsere Schule sei eine demokratische Schule, zu?“
3. Erbitten Sie Vorschläge/Anregungen/Ideen/Wünsche für eine demokratische Schulentwicklung und richten Sie dafür **anonyme Zettelkästen** ein.
4. Ein wenig mehr Zeit müssen Sie veranschlagen, wenn Sie interessierte Schülerinnen und Schüler, Eltern oder Kolleginnen und Kollegen zu einer **kleinen Gesprächsrunde** einladen. Klären Sie in der Steuergruppe Ihre Fragen und machen Sie in der Runde deutlich, worum es geht.
5. Bitten Sie engagierte Personen, den Schulalltag einfach einmal durch eine **„Brille der Demokratie“** zu betrachten. Sammeln und strukturieren Sie dann die Beobachtungen. Auch ein vorstrukturierter Beobachtungsbogen kann hilfreich sein, erfordert jedoch schon etwas mehr an Vorbereitung.
6. Nutzen Sie die **Kaffeethekenevaluation**. Sprechen Sie mit Ihren Kollegen über Fragen, die in der Steuergruppe als interessant und wichtig eingestuft wurden.
7. Etwas aufwendiger wird es, wenn Sie sich mit Kolleginnen und Kollegen zu **Partnerinterviews**, **Peer-Reviews** o. ä. verabreden. Aber auch hier gilt: KISS (Keep It Simple Stupid).
8. Auch wenn Sie mit einer **systematischen Bestandsaufnahme** Daten erheben, werden diese nicht im empirischen Sinne belastbar sein. Dazu wären klare Konstrukte und eine Anbindung an einschlägige Theorien und Konzepte notwendig. Aber vielleicht genügen zunächst auch eher „weiche“ Daten.
  - a. Arbeiten Sie im Folgenden mit der Metaplan-technik.
  - b. Stellen Sie Fragen zu wichtigen Aspekten demokratischer Schulentwicklung:
    - i. Welche demokratischen Strukturen funktionieren an unserer Schule gut?
    - ii. Welche sind verbesserungswürdig bzw. ausbaufähig?
    - iii. Welche Personen sollen in den Entwicklungsprozess eingebunden werden?
  - c. Das Ziel ist, Ankerbeispiele zusammenzutragen, die später für die Identifizierung von Baustellen genutzt werden können.
  - d. Sammeln Sie die beschrifteten Karten auf Pinnwänden (immer nur ein Aspekt pro Karte!) Dort können Sie clustern und passende Überschriften finden.

# M 16 Die Themen und Schwerpunkte demokratischer Schulentwicklung

**Wie auch immer der Status quo und der Entwicklungsbedarf einer demokratischen Schule ermittelt wurden, danach muss es darum gehen, die Themen und Schwerpunkte, die kleinen und die großen Schritte für die Zeit des Projekts (und danach?) zu identifizieren. Was steht an?**

## Anregungen:

- Prüfen Sie, ob es übergeordnete oder bereits existierende Beteiligungen/Netzwerke gibt, die zu berücksichtigen sind. Ist die Schule Mitglied bei oder baut auf die Konzepte von
  - Schule gegen rechts
  - Netzwerk Schule ohne Rassismus – Schule mit Courage
  - Faires Miteinander
  - Hands for kids, Hands across the campus
  - Lernen durch Engagement?
- Tragen Sie die Themen/Schwerpunkte zusammen, die sich aus den vorangegangenen Evaluationen oder der Potenzialanalyse ergeben haben.
- Legen Sie einen Themenspeicher an. Sie können nicht alles sofort und zur gleichen Zeit bearbeiten. Bilden Sie, wenn möglich, bereits übergeordnete Kategorien. Z. B.

<b>Schulleitbild</b>	Demokratische Prozesse und Transparenz stärken Demokratiebildung in den Fokus rücken Demokratische Werte hochhalten
<b>Schulprogramm</b>	Demokratiegeschichte Umgang mit Konflikten und Streitschlichtung Umgang mit Extremismus
<b>Gremien und Prozesse</b>	Kommunikation in den Mitwirkungsgremien Leitung, Meinungsbildung und Beschlussfassung Gremien als Aushandlungsrunden
<b>Partizipation</b>	Klassenrat Beteiligung aller schulischen Gruppen in (allen?) Gremien Schülerparlament
<b>Demokratiepädagogik</b>	Kooperatives Lernen Lernen durch Engagement Umgang mit Vielfalt
<b>Demokratiebildung</b>	Leitfaden Demokratiebildung BW Demokratiekompetenzen Handlungsfelder

- Schaffen Sie Transparenz und stellen Sie Ihren Themenspeicher der Schulöffentlichkeit vor. Dazu können Sie etwa eine Plakatwand einrichten, einen E-Mail-Verteiler nutzen oder die Schulhomepage.
- Bitten Sie um Rückmeldungen (terminiert) und verabschieden Sie den Themenspeicher in der nächsten Sitzung der Steuergruppe.
- Wenn möglich sollten Sie jedoch den Prozess weiter offenhalten, um künftige Entwicklungen berücksichtigen zu können. Wenn Sie Teilhabe, Gleichberechtigung und Gleichwertigkeit als Prinzipien demokratischer Schulentwicklung wertschätzen, können Sie noch nicht wissen, wohin Sie bzw. die Schule der Prozess führt.

# M 17 Die Baustellen

## demokratischer Schulentwicklung

**Bestandsaufnahme und Themensammlung bieten noch keine Lösungen. Sie sind jedoch eine unverzichtbare Voraussetzung, um zu entscheiden, mit welchen Fragen und Zielen die demokratische Schulentwicklung sich ganz konkret und praktisch befassen soll. Nun gilt es also, Baustellen zu identifizieren, einzurichten und die Möglichkeiten des Machbaren auszuloten.**

### Anregungen:

1. Wenn machbar, ist es am schönsten zu diesem Zweck die gesamte Schulgemeinschaft zusammenzubringen. Sollte dies an der Größe scheitern, sollten die Personen aus allen Gruppen zusammenkommen, die an einer aktiven Mitarbeit in noch einzurichtenden Arbeitsgruppen interessiert sind.
2. Nehmen Sie als Ausgangspunkt den Themenspeicher und die Ergebnisse der Bestandsaufnahme. Auf dieser Grundlage sollten Sie nun zu einer Arbeitsaufteilung in Neigungsgruppen kommen.
3. Dazu bieten sich (mindestens) zwei Alternativen an. Bei der ersten haben Sie den Findungsprozess bereits in der Steuergruppe durchlaufen. Schlagen Sie dem Plenum eine Liste von fünf Baustellen vor, auf die Sie sich verständigt haben. Die Teilnehmenden des Plenums können sich im Anschluss je nach Neigung, Expertise und Interesse für die Mitarbeit in einem der „Baustellenteams“ entscheiden.
4. Die zweite Alternative ist die (basis)demokratischere, weil sie die TN auch in die Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse einbezieht. Dazu gehen Sie in einem Schneeballsystem vor. Ein Zahlenbeispiel erläutert das Prinzip.
  - a. Wenn Sie mit einer Gesamtzahl von etwa 64 TN arbeiten, bilden Sie für einen ersten Durchlauf 8 kleine, gemischte Gruppen.
  - b. Bitten Sie die TN, sich in diesen Gruppen jeweils auf 4 Baustellen zu verständigen – d. h. auf im Projekt demokratische Schulentwicklung zu bearbeitende, abgrenzbare Schwerpunkte/ Vorhaben.
  - c. Führen Sie im zweiten Durchlauf jeweils 2 dieser Gruppen – mit dann in der Summe bis zu 8 vorgeschlagenen Baustellen – zusammen, um die Vorschläge gemeinsam zu diskutieren und auf 5 zu reduzieren.
  - d. In einem dritten Durchlauf führen Sie wieder jeweils 2 der Gruppen aus dem 2. Durchlauf zusammen und kommen auf die gleiche Weise von nun maximal 10 Baustellen auf 6.
5. Beachten Sie, dass bei größeren Systemen ggf. zunächst in kleineren Arrangements gearbeitet und noch ein Schritt hinzugefügt werden muss.
6. Die Anzahl Baustellen ist nur ein Vorschlag. Es können am Ende auch nur 3 oder auch 10 sein. Das hängt auch von der Zahl der insgesamt teilnehmenden Personen und dem Gesamtvolumen des Projekts ab.
7. Übertragen Sie nach genauer Beschreibung der Baustellen diese an die entsprechende Zahl von Neigungsgruppen – in diesem Beispiel 6.
8. Der Arbeitsauftrag an die Baustellen-Gruppen könnte lauten:  
Arbeiten Sie mit dem Bild der Baustelle und klären Sie in einem kreativen Prozess für Ihre Baustelle: Bauleitung, die Einrichtung der Baustelle, Personal (Handwerker/Aufsichtspersonen u. a.), Baustoffe und Material, Werkzeug und Maschinen, Finanzierung und Kosten, Arbeits- und Zeitpläne, Unfallschutz usw. Seien Sie kreativ und bleiben Sie im Bild.
9. Stellen Sie die Arbeitsergebnisse etwa in Form von großen Postern oder auf Flipcharts aus. Sie können dann von der Schulgemeinschaft bzw. dem Plenum betrachtet und diskutiert werden.

# M 18 Kleine Schritte und To-dos

**Vielleicht planen Sie gar nicht das große, über Jahre der Entwicklung angelegte Projekt. Mag sein, dass Sie aus Mangel an Ressourcen, Zeit und freien Kapazitäten erst einmal im kleinen Maßstab in die demokratische Schulentwicklung einsteigen möchten. Oder Sie nehmen sich die Zeit, etwas auszuprobieren und eine spätere, intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema vorzubereiten. Dann kann es sinnvoll sein, zunächst kleine, d. h. gut und sofort machbare nächste Schritte zu formulieren.**

## Anregungen:

1. Orientieren Sie sich für kleine Schritte demokratischer Schulentwicklung an folgenden Leitfragen:
    - Welche Ideen können wir sofort umsetzen?
    - Was können wir einfach und ohne großen Aufwand angehen?
    - Haben wir die Menschen, die bereit sind, etwas zu übernehmen?
    - Wie können wir auch im Kleinen Verbindlichkeit herstellen?
    - Haben wir kleine Schritte für alle schulischen Gruppen im Blick?
    - Sind die kleinen Schritte anschlussfähig an zukünftige Entwicklungen?
    - Wollen wir danach zu umfassenderen Veränderungen kommen?
    - Ist jetzt schon klar, dass es bei den kleinen Schritten bleiben wird?
    - Wie finden wir auch dann einen würdigen Abschluss?
  2. Formulieren Sie in der Steuergruppe oder auch in einer größeren Aushandlungsgruppe nach den von Ihnen vereinbarten Kriterien Vorschläge für einfache, unaufwendige kleine nächste Schritte. Differenzieren Sie ggf. nach Schulleitung, Kollegium, Eltern, Schülerinnen und Schülern sowie sonstigem Personal. Beispiele könnten sein:
    - in unseren Arbeitsbeziehungen achtsamer agieren.
    - Gremien für andere schulische Gruppen öffnen.
    - in Konferenzen Diskursregeln thematisieren und einhalten.
    - Hausordnung kritisch prüfen.
    - Zettelkasten für Anregungen und Kritik einrichten.
  - Orte und Gelegenheiten für Einblicke in die Arbeit anderer schulischer Gruppen schaffen.
  - Entscheidungsprozesse in Aushandlungsprozesse umwandeln.
  - Mehr Konsens als Mehrheitsentscheidungen versuchen.
3. Entscheiden Sie in der Steuergruppe, ob Sie Verantwortung an die schulischen Gruppen abgeben. In diesem Fall sollten Sie Mechanismen finden, die eine divergierende Entwicklung vermeiden und die Gewähr bieten, die kleinen Schritte wieder für die ganze Schulgemeinschaft zusammenzuführen.
  4. Legen Sie Verantwortliche fest und vereinbaren Sie auch einen Zeithorizont.
  5. Bitten Sie die Gruppen, jeweils eine To-do-Liste anzulegen.

### Top 10 To-Dos ab morgen

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

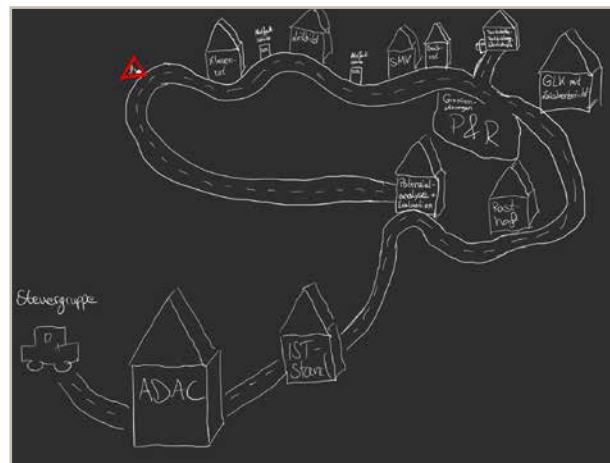
# M 19 Große Schritte und eine Roadmap

**Für die großen Schritte im Entwicklungsprozess bedarf es in der Regel eines sorgfältigen Projektmanagements, visualisiert etwa mit Timeline, Roadmap und Milestones. Am Ende steht eine übersichtliche Planung, die Ihren Vorstellungen Struktur gibt und allen am Prozess Beteiligten zur Orientierung dient. Die Wirkungen großer Schritte zielen auf Schule als Organisation, die gesamte Schulgemeinschaft und über die Grenzen der Schule hinaus.**

## Anregungen:

1. Setzen Sie sich langfristige, aber machbare Ziele (SMART) und geben Sie dem Entwicklungsprozess eine Struktur.
2. Erarbeiten Sie in der Steuergruppe oder – wenn nicht bereits in der SG realisiert – in einer um Schülerinnen und Schüler, Eltern und sonstigem Personal erweiterten Arbeitsgruppe eine Roadmap für Ihr Entwicklungsvorhaben.
  - Welche Rolle spielt das Projekt für die Gestaltung der Zukunft unserer Schule?
  - Was wollen wir in diesem Projekt langfristig angehen?
  - Was müssen wir vor dem Start unbedingt noch klären?
  - An welchen Stellen benötigen wir noch eine längere/umfangreichere/aufwendige Vorbereitung?
  - Wo benötigen wir neue Netzwerke und Partnerschaften?
  - Was wollen wir nach außen ausstrahlen?
3. Zur inhaltlichen Vorbereitung sollten Sie sich u. a. vorher fragen:

Vervollständigen Sie diese Liste und konkretisieren Sie sie für Ihr Vorhaben.



Zeichnung: Maike Sauerborn

4. Arbeitsschritte könnten sein:
  - a. Visualisieren Sie zunächst Start und Ziel Ihrer Reise. D.h. vom Status quo (Bestandsaufnahme) bis zur „neuen“, demokratischen Schule (Ziele).
  - b. Fügen Sie dann Meilensteine hinzu. Wegmarken, die Sie als Zwischenziele definieren können.
  - c. Zeigen Sie, wie Ihre „Baustellen“ sich in die Map einfügen. Welche Wege führen dahin und wieder zurück?
  - d. Markieren Sie, an welcher Stelle Ressourcen zufließen müssen.
  - e. Gibt es Abkürzungen, Umwege, Schleifen?
  - f. Gibt es Hindernisse? Müssen Sie Brücken über reißende Flüsse bauen, Tunnel graben oder Hügel wegsprengen?
  - g. Wollen Sie innehalten, Pausen einlegen oder lieber auf einer Autobahn den schnellsten Weg nehmen?
  - h. Lassen Sie Ihre Fantasie spielen. Seien Sie kreativ und gestalten Sie eine Roadmap, die Sie über den gesamten Prozess begleitet.

# M 20 Optimierungsschleifen, Reflexion, Transparenz und Entwicklungszyklen

**Entwicklungsprozesse verlaufen häufig nicht linear. Es ist normal, dass immer wieder Optimierungsschleifen durchlaufen werden. Dazu tragen definierte Phasen formativer Evaluation, Reflexion, Transparenz und Feedback bei.**

## Anregungen:

1. Nutzen Sie u. a. die bereits bei der Bestandserhebung eingesetzten Evaluationsverfahren.
2. Lernen Sie aus dem Prozess, indem Sie immer wieder zwischen Arbeits- und Reflexionsphasen wechseln. Tun Sie dies explizit und nicht halbherzig, versteckt, einfach mal so am Rande. Reflexionsphasen sind für eine demokratische Schulentwicklung genauso wichtig, wie Ihre inhaltlichen Arbeitsschritte.
3. Die Evaluations- und Reflexionsphasen führen zwangsläufig zur Überprüfung und Neuausrichtung von Zielen. Das ist kein Makel, sondern eine selbstverständliche Konsequenz.
4. Neben dem Blick auf das große Ganze des Entwicklungsprozesses sollten Sie auch die sehr persönliche Reflexion der Teilnehmenden ermöglichen und fördern. Sie alle sollten auch ihre individuellen Fragen, Erfahrungen und Bewertungen einbringen können und im Verlauf der Gremienarbeit immer wieder reflektieren und rückmelden.
5. Es ist hilfreich, sich dazu an einigen zentralen Fragen zu orientieren. Die konstruktiven Phasen führen konsequenter zu Ergebnissen. Die reflexiven Phasen ermöglichen es, die Zielorientierung immer wieder zu überprüfen. Sie sind insbesondere auch für die nachhaltige Entwicklung und Stabilisierung des Gremiums oder der Gruppe sehr wertvoll. Im Einzelnen geht es um:
  - a. Ihre ganz persönlichen Interessen, Prioritäten, Bedeutungszumessungen und Befindlichkeiten,
  - b. die Gruppe, das Gremium und die Beziehungen der Mitglieder untereinander,
  - c. das Arbeitsklima,
  - d. den Fortschritt in der Bearbeitung der Fragestellung,
  - e. die stetige Vergewisserung über die getroffenen Vereinbarungen und um
  - f. die Frage: Was macht das Produkt?
6. Nutzen Sie die folgenden Leitfragen zur persönlichen Reflexion (1.–10.) und zur Reflexion des Prozesses (11.–20.) auch zur Sensibilisierung der TN in den regelmäßigen Sitzungen.

### Persönliche Reflexion

1. Wie geht es mir heute in dieser Sitzung?
2. Was fördert mich?
3. Was hindert mich?
4. Was ist mein persönliches Interesse an dieser Sitzung?
5. Welche Fragestellungen möchte ich für mich bearbeitet und beantwortet sehen?
6. Was ist mir besonders wichtig?
7. Was will ich als Ergebnis für meine weitere Praxis mitnehmen?
8. Welche Aspekte meiner Fragen haben sich geklärt?
9. Welche Aspekte sind noch ungeklärt?
10. Welche neuen Fragestellungen haben sich ergeben?

### Reflexion des Prozesses

11. Hatten wir für diese Sitzung ein konkretes Ziel bzw. einen Auftrag?
12. Wurde die Sitzung effektiv und stringent moderiert?
13. Standen Zeitaufwand und Ertrag in einem für mich akzeptablen Verhältnis?
14. Bin ich zufrieden mit der Art und Weise der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung?
15. War ein Teamgeist oder eine konstruktive Arbeitsatmosphäre zu spüren?
16. Welche Verhaltensweisen haben bei der Lösung der Aufgabe geholfen? Was hat gehindert?
17. Auf welche Weise sind Führungsfunktionen entstanden?
18. Haben wir einander zugehört? Ist jeder, der wollte, zu Wort gekommen?
19. Wurden Anregungen und Ideen aufgegriffen und weiterentwickelt?
20. Was könnte ich vorschlagen, um die Effizienz des Gremiums und/oder die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit zu verbessern?

7. Es gehört zum guten Ton und ist selbstverständlicher Bestandteil einer demokratischen Schulkultur, dass die Prozesse, Arbeitsstände und Ergebnisse transparent gemacht werden. Das kann in vielfältiger Form geschehen und sollte nicht erst zum Ende des Projekts erfolgen. Im Gegenteil: transparentes Vorgehen bindet immer auch all diejenigen ein, die nicht unmittelbar und dauernd involviert sind. Denken Sie über Maßnahmen wie die folgenden nach:

- eine Dauerausstellung im Foyer
- ein Newsletter
- ein „Nachrichtenticker“ auf der Website
- Einladungen zu Sitzungen
- Öffnung für Gäste
- regelmäßige Berichte in den Gremien
- Elternabende
- usw.

👉 Lit.: Klinger, U. (2013): Kooperative Unterrichtsentwicklung. Mit Fachgruppen auf dem Weg zum Schulcurriculum. Seelze: Klett Kallmeyer, S. 85f. und 101f.

# M 21 Was ist ein Leitbild?

**Ein Leitbild ist zunächst ein Steuerungsinstrument. Als solches beschreibt es – als Selbstverpflichtung – im Gegensatz zu einer Vision die schulische Realität der Gegenwart.**

**Es ist jedoch auch nicht mit mittelfristigen strategischen Entwicklungszielen gleichzusetzen. Diese finden ihren Niederschlag in Schulprogramm und Curricula.**

**Ein demokratisch verfasstes Leitbild bildet den Rahmen für eine demokratische Schulentwicklung und die damit einhergehenden Veränderungen. Es zeigt insbesondere explizit auf, für welche Werte eine Schule einsteht.**

## Anregungen:

1. Machen Sie sich zunächst (noch einmal) vertraut bzw. vergewissern Sie sich, was ein Leitbild für Ihre Schule und die Gruppen, die dort arbeiten, bedeutet. Da Fluktuationen in der Schule zum Alltag gehören, sollten Sie diesen Prozess immer mal wieder durchlaufen, um die „Neuen“ (Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler, Eltern...) ins Boot zu holen.
2. Dazu können Sie die folgenden Aussagen zum Schulleitbild verwenden. Bitte auf Karten schreiben oder ausdrucken. Beachten Sie, dass Sie größere Gruppen ggf. aufteilen.  
Varianten:
  - a. Bitten Sie die TN, jeweils eine Karte auszuwählen, vorzulesen, ggf. ein paar Gedanken dazu zu äußern und dann an eine Pinnwand zu hängen.
  - b. Regen Sie die TN dazu an, ein Set von Karten nach ihrer Bedeutung zu sortieren.
  - c. Verteilen Sie die Karten nach dem Zufallsprinzip und bitten Sie die TN, sich jeweils in Zweiergruppen über „ihre“ Karten auszutauschen. Anschließend können Sie wichtige Gedanken im Plenum zusammentragen und die Karten auf Pinnwänden sammeln.
  - d. Bitten Sie die TN, eigene Gedanken in Kurzform ebenfalls auf Karten zu notieren, und beziehen Sie diese in Ihr Vorgehen ein.
  - e. Die Sammlungen auf den Pinnwänden können Sie im Anschluss sortieren und clustern.
  - f. Finden Sie eine kleine Gruppe, die daraus so etwas wie ein Gerüst für Ihr Leitbild erstellt. Ideal wäre eine Gliederung!



© BullRun – stock.adobe.com

3. Die Elemente eines Leitbildes sind zunächst unabhängig von besonderen Schwerpunkten oder Schulprofilen. Für eine konkrete Schule müssen sie jedoch um diese Dimension erweitert werden. Um welche Werte geht es? Wofür stehen wir als Schule? Was ist unsere Vorstellung von einer demokratischen Schule? Usw. Diese Aufgabe können Sie an eine speziell zu diesem Zweck eingerichtete Arbeitsgruppe – eine Aushandlungsgruppe – übertragen oder auch mit ausreichend Zeit in einem Verfahren vornehmen, das die komplette Schulgemeinschaft einbezieht.

Ein Leitbild soll Handlungen anleiten.	Ein Leitbild ist keine Vision.	Ein Leitbild ist kein Schulprogramm.
Ein Leitbild dient der Orientierung aller Mitglieder der Schulgemeinschaft.	Ein Leitbild dient der Orientierung abnehmender Einrichtungen.	Ein Leitbild ist ein Maßstab zur Bewertung des Verhaltens der Schulleitung.
Ein Leitbild wird partizipativ von allen Mitgliedern der Schulgemeinschaft erstellt.	Ein Leitbild enthält allgemeine pädagogische Ziele der Schule.	Ein Leitbild versteht sich als gemeinsame Selbstbeschreibung.
Ein Leitbild muss von außen als Schulprofil erkennbar sein.	Ein Leitbild fördert zielorientierte Führung und Veränderung.	Ein Leitbild drückt das eigene Selbstverständnis aus.
Ein Leitbild richtet sich an den gemeinsamen Zielen aus.	Ein Leitbild ist von innen erlebbar.	Ein Leitbild ist ein Leistungsversprechen gegenüber den Schülern.
Ein Leitbild beschreibt die Realität der Gegenwart der Schule.	Ein Leitbild trägt zur Imagebildung der Schule bei.	Ein Leitbild stiftet (hoffentlich) eine grundsätzliche Einigkeit in der Schule.
Ein Leitbild drückt die handlungsleitenden Werte einer Schule aus.	Ein Leitbild beschreibt pädagogische Leitvorstellungen.	Ein Leitbild zeigt einen Entwicklungstrend in die nahe Zukunft auf.
Ein Leitbild führt zu einem „Wir-Gefühl“.	Ein Leitbild sagt etwas über besondere Fähigkeiten und Angebote der Schule.	Ein Leitbild zeigt die erwartbaren allgemeinen Leistungen der Schule.
Ein Leitbild zeigt Entwicklungsmöglichkeiten des Schulprogramms.	Ein Leitbild heißt Leitbild, weil es die Praxis der Schule anleiten soll.	Ein Leitbild unterstützt die Motivation der Beschäftigten.
Ein Leitbild definiert gelingendes, erfolgreiches Lernen.	Ein Leitbild wird auch auf der Schul-Website veröffentlicht.	Ein Leitbild müssen alle Mitglieder der Schulgemeinschaft kennen.
Ein Leitbild kann als Kompass verstanden werden.	Mit einem Leitbild identifizieren sich alle Mitglieder der Schulgemeinschaft.	Jede Person erhält ihr persönliches Exemplar des Leitbilds.
Ein Leitbild kann im Intranet zugänglich gemacht werden.	Ein Leitbild ist schriftlich fixiert.	Ein Leitbild wird regelmäßig aktuell gehalten.
Ein Leitbild beschreibt, welche Werte unser Tun leiten.	Ein Leitbild hat eine Haltbarkeit von etwa 10 Jahren.	Ein Leitbild ist ein Werte- und Verhaltenskodex.
Ein Leitbild ist normativ-praktisch orientierend.	Ein Leitbild beschreibt die Identität einer Schule. Wer sind wir?	Ein Leitbild beschreibt die Identität einer Schule. Wofür stehen wir?
Ein Leitbild beschreibt die Schülerklientel einer Schule.	Ein Leitbild führt die Kooperationspartner einer Schule auf.	Ein Leitbild führt die Abnehmer einer Schule auf.
Ein Leitbild beschreibt die Stärken einer Schule.	Ein Leitbild beschreibt Know-how und Fähigkeiten einer Schule.	Ein Leitbild beschreibt den (spezifischen) Auftrag einer Schule.
Ein Leitbild setzt allgemeine schulorganisatorische Ziele.	Ein Leitbild beschreibt die besonderen Leistungen einer Schule.	Ein Leitbild verdeutlicht bestehende Möglichkeiten einer Schule.
Ein Leitbild zeigt auf, welche besonderen Angebote eine Schule macht.	Ein Leitbild zeigt die verfügbaren besonderen Hilfsmittel einer Schule.	Ein Leitbild beschreibt Erziehungsprinzipien einer Schule.
Ein Leitbild macht allgemeine Aussagen zu Ressourcen.	Ein Leitbild markiert, woraus eine Schule ihre Kraft schöpft.	

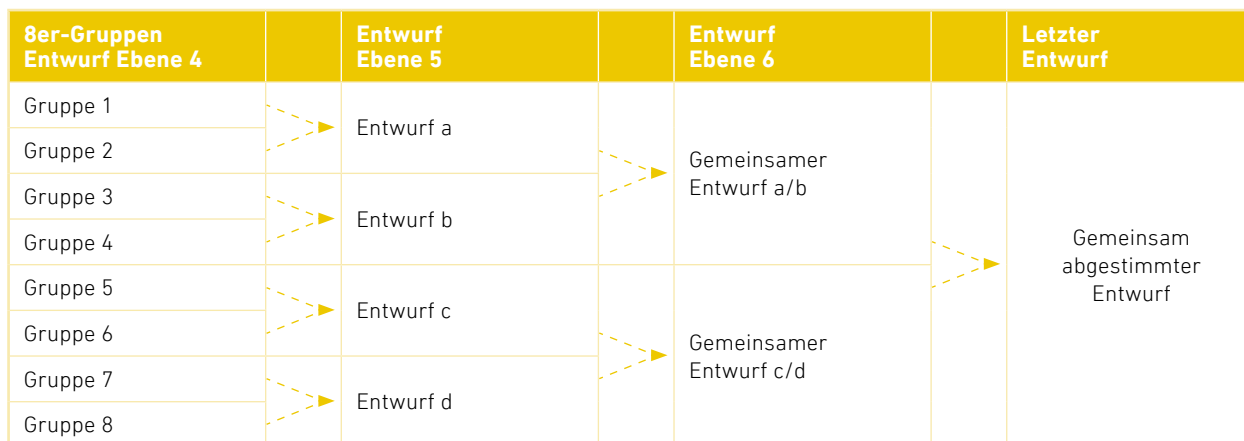
# M 22 Wie erarbeiten wir ein Leitbild?

**Das Leitbild einer demokratischen Schule gibt einer breiten Öffentlichkeit Orientierung über das Selbstverständnis, die Ziele und die Schwerpunkte der Schule. Es beschreibt die Werte, für die eine Schule einsteht. Der Prozess der Leitbilderarbeitung gründet – im Idealfall – konsequent auf demokratischen Prinzipien. Dies betrifft insbesondere die gleichberechtigte Beteiligung aller Mitglieder der Schulgemeinschaft, die Meinungsbildung und die Beschlussfassung.**

## Anregungen:

1. Bedenken Sie:  
Ein Leitbild entsteht nicht an einem Tag. Es wird auch nicht von der Schulleitung oder einem „Experten“ alleine erstellt. Wenn möglich, sollten Sie die ganze Schulgemeinschaft an der Erstellung eines Leitbilds beteiligen und ausreichend Zeit einplanen. Das kann für große Systeme schwierig werden und bedarf einiges an Vorbereitung und Organisation.
2. Evtl. müssen Sie gerade bei der großen Anzahl an Eltern sowie Schülerinnen und Schülern eine Vorauswahl treffen oder in den Gruppen einen Vorlauf planen, der es ermöglicht, „alle“ Ideen und Gedanken einzubringen und zu berücksichtigen.
3. Das kann für die Schülerinnen und Schüler an einem Projekttag in den Klassen geschehen. Für Eltern etwa in nach Jahrgangsstufen verteilten Elternabenden oder im Rahmen von Wochenendveranstaltungen, zu denen alle Eltern eingeladen werden. Für das Kollegium können Sie unter Beteiligung des sonstigen Personals einen Studientag veranstalten.
4. Das methodische Vorgehen ist natürlich für eine zweite Grundschulklasse anders als an einem Elternabend oder an einem Studientag für das Kollegium. In jedem Fall sollten die Teilnehmenden nach einer einführenden Informationsphase die Gelegenheit erhalten, in Workshops oder Tischgruppen (Klasse) ihre Gedanken zum Thema Leitbild zusammenzutragen.
  - a. Begrüßung und Anmoderation
  - b. Vorstellung des Projekts „Leitbild einer demokratischen Schule“ (alters- und zielgruppen-gerecht!). Auch Kinder verstehen die Anliegen von Erwachsenen. Allerdings muss man sie damit vertraut machen, sie ernst nehmen und sie als „Partnerinnen und Partner“ mitnehmen. Sie werden nicht alle Details verstehen, können jedoch die Erwachsenenperspektive nachvollziehen und lernen, verschiedene Sichtweisen abzuwägen und sich eine eigene Meinung zu bilden.
  - c. Organisation der Gruppenphase (Eltern, Kollegium, sonst. Personal) mit dem Auftrag an die Teilnehmenden:  
Formulieren Sie Ihre ganz persönlichen Gedanken zu der Frage, wie unsere Schule nach Ihren Vorstellungen und Visionen aussehen sollte.
  - d. Geben Sie etwa Leitfragen wie die folgenden in den Prozess:
    - i. Stellen Sie sich unsere Schule nach Ihren Wünschen vor.  
Was wünschen Sie sich für unsere Schule?
    - ii. Reflektieren Sie Ihre persönliche Situation.  
Warum haben Sie gerade diese Wünsche?
    - iii. Denken Sie an die Realität der schulischen Situation heute und in der nahen Zukunft.  
Wie könnten diese Wünsche umgesetzt werden?
  - e. Für die Arbeit mit (jüngeren) Klassen können Sie die Wünsche der Kinder auch mit Bildern, Collagen oder Zeichnungen darstellen lassen. Hören Sie zu, was Kinder erzählen, organisieren Sie Rollenspiele oder Theater.
5. Planen Sie dann für den eigentlichen Prozess, wie er im Folgenden skizziert wird, mit einer passenden Gesamtzahl an Mitwirkenden (32, 64 oder 128). Achten Sie auf die gleichberechtigte Teilnahme aller Gruppen.
6. Wenn Sie mit dem Material M 21 gearbeitet haben und zu einer grundsätzlichen Klärung/Vergewisserung darüber gelangt sind, was ein Leitbild charakterisiert, können Sie direkt daran anschließen und eine (kommentierte) Gliederung verwenden.

7. Stellen Sie jedem TN ein gedrucktes Exemplar als Vorlage zur Verfügung und verweisen Sie auf die Arbeitsergebnisse aus dem Studientag, den Elternabenden und den Projekttagen der Schülerinnen und Schüler. Machen Sie die Wünsche und Vorschläge sichtbar, etwa mit einer Ausstellung.
8. Bitten Sie dann, als „Hausaufgabe“ mit der Gliederung einen ersten groben Entwurf zu erstellen.
9. Im nächsten Schritt bilden Sie aus zwei Zweiergruppen eine Vierergruppe, die aus den beiden Entwürfen einen gemeinsamen, untereinander abgestimmten Entwurf macht.
10. Fahren Sie so fort und bilden Sie nacheinander aus zwei Vierergruppen jeweils eine Achtergruppe usw., bis am Ende zwei Gruppen einen letzten gemeinsamen Entwurf vorlegen. Für 64 Mitwirkende folgt der Prozess der hier abgebildeten Struktur.



11. Ist Ihnen dieser Prozess zu aufwendig, beginnen Sie einfach eine oder mehrere Ebenen später, direkt mit größeren Gruppen.
12. Beachten Sie jedoch: Dieses Verfahren ist nicht nur sehr demokratisch, es führt vor allem zwangsläufig dazu, dass alle TN mehrfach (bis zu 5- oder 6-mal) alle Aspekte des Leitbilds in immer anderen Konstellationen denken, abwägen und entscheiden müssen.
13. Zum Abschluss bietet es sich an, dass eine Arbeitsgruppe aus Freiwilligen den Entwurf in seine endgültige Fassung bringt.
14. Denken Sie auch daran, den Abschluss der Leitbilderstellung angemessen zu würdigen, vielleicht mit einer kleinen Feier, einem Schulfest o.ä. Bei der Gelegenheit können Sie Ihr neues Leitbild auch gleich der Öffentlichkeit vorstellen.

## Literatur

Hier und für viele andere Aspekte ist die folgende Lektüre sehr hilfreich:

- Schütze, D., Hildebrandt, M. (2006): Demokratische Schulentwicklung. Partizipations- und Aushandlungsansätze im Berliner BLK-Vorhaben „Demokratie lernen und leben“ – Begleitheft zum Praxisbaukasten. Abrufbar unter: <https://ide-berlin.org/wp-content/uploads/2018/04/SchuetzeHildebrandtDemokratischeSchulentwicklung.pdf>
- RAA Brandenburg (Hrsg.) (2012): Demokratische Schulentwicklung begleiten. Erfahrungen – Anregungen – Herausforderungen. Interkulturelle Beiträge 46. Potsdam.

# M 23 Was gehört in ein Leitbild?

**Bestandsaufnahme, Potenzialanalyse und andere Erhebungen führen in der Regel auch zu den zentralen Inhalten. Wenn Sie das Material M 21 genutzt haben, können Sie auch inhaltlich dort anknüpfen. Dies gilt auch für die Arbeitsergebnisse der schulischen Gruppen. Natürlich dürfen Aussagen zur Demokratie, zur Demokratiebildung und zur demokratischen Schulentwicklung ebenso wenig fehlen wie eine Positionierung der Schule zu den Werten, die ihr Handeln leiten.**

## Anregungen:

1. Es bietet sich an, die inhaltliche Ausgestaltung arbeitsteilig vorzunehmen. So bekommen Sie mehr Tiefe in die Debatten und können sich jeweils auf einen Schwerpunkt konzentrieren.
2. Tragen Sie diese Schwerpunkte zusammen, falls Sie nicht bereits in einer früheren Phase festgelegt wurden. Dazu können/sollten gehören:
  - a. Unser Selbstverständnis als schulische Organisation.
  - b. Welche Werte sind uns wichtig?
  - c. Wie wollen wir miteinander umgehen/leben/lernen?
  - d. Welche pädagogischen Grundsätze leiten unser Tun?
  - e. Welchen Stellenwert haben für uns demokratische Prozesse und Prinzipien?
  - f. Wie verbinden wir demokratische Schulentwicklung mit Demokratiebildung?
  - g. Wie stehen wir zu brennenden Fragen der Gegenwart?
3. Bilden Sie Neigungsgruppen in der Art eines World-Cafés. Dazu können Sie eine Liste wie die obige vorstellen und für weitere Fragen/Schwerpunkte öffnen. Organisieren Sie dann für ein kleineres Plenum Gruppentische, an denen sich die Teilnehmenden zusammenfinden, die eine spezielle Frage bearbeiten wollen.
4. Für ein größeres Plenum können Sie für jeden Schwerpunkt einen Klassenraum ausweisen.
5. Beachten Sie die Regeln des World-Cafés:
  - a. Die Teilnahme in einer Arbeitsgruppe ist freiwillig.
  - b. Die Teilnehmenden „stimmen mit den Füßen ab“. D.h. sie können eine Gruppe auch ohne Angabe von Gründen verlassen und sich zu einer anderen gesellen.
  - c. Die Gruppen organisieren sich selbst. Sie können allerdings auch jeder Gruppe ein Mitglied etwa der Steuergruppe zuordnen.
6. Wenn Ihnen diese Methode zu offen ist, können Sie auch feste Arbeitsgruppen einrichten.
7. Besonders förderlich für eine demokratische Schulentwicklung sind Aushandlungsrunden, in denen alle schulischen Gruppen – nicht paritätisch – vertreten sind. Aushandlungsrunden treffen keine Mehrheitsentscheidungen. Sie sind einem Konsens verpflichtet.
8. Tragen Sie die Ergebnisse zusammen und bereiten Sie diese so auf, dass sie in den Prozess der Leitbilderstellung einfließen können.

Für die Wertedebatte könnte das so aussehen:

Inhaltliche Aspekte zum Thema „Werte“ für unser Leitbild				
Aspekt Gruppe	Ein Wert sein	Einen Wert haben	Bewerten	Soziales Konstrukt
Kollegium				
Schülerschaft				
Eltern				
Sonst. Personal				

Zur Erläuterung der Kategorien:

- Etwas ist ein Wert: Güter sind (Handy), Wertideen gelten (Freiheit), Wert hat Substanzcharakter, materiell und ideell, ökonomisch und moralisch
- Etwas hat einen Wert: Auf dem Markt hat alles seinen Preis, Geld, Wert als Eigenschaft, Peter ist schön, Gabi ist beliebt, Wasser ist kostbar
- Ganz anders: Bewerten: Findet permanent statt, immer Alternativen, Grundlage jeder Entscheidung, auch im Tierreich, besonders: Wertschätzung
- Menschengemacht: Werte sind veränderbar, nicht universell gültig, vermehren sich rasant, gehören in die / zu der Zeit, nicht unvergänglich, Scheinwerte? Streitbar, des Streits wert



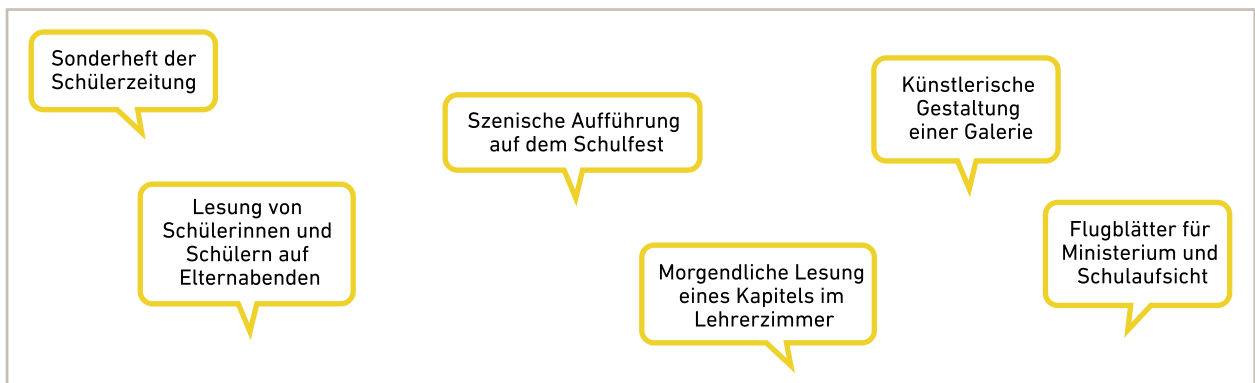
© Robert Kneschke – stock.adobe.com

# M 24 Was tun wir mit unserem Leitbild?

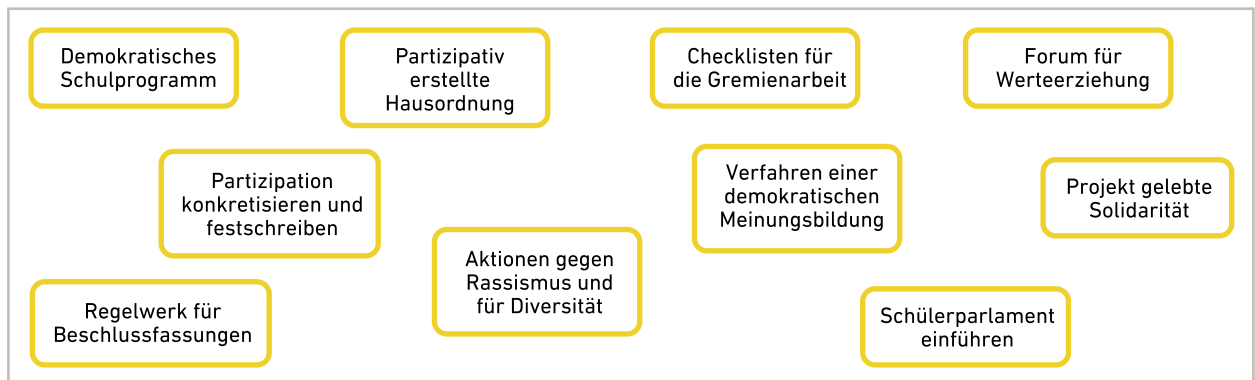
**Ein Leitbild sollte natürlich immer präsent sein. Auf der Schulhomepage, im Intranet, künstlerisch gestaltet in den Fluren usw. An diesen Stellen wirkt es aus sich heraus. Von größerer Bedeutung ist jedoch die Umsetzung in konkretes Handeln, in Projekte und Maßnahmen, die die demokratischen Strukturen in der Schule stärken.**

## Anregungen:

1. Überlegen Sie in der Steuergruppe, auf welche Weise Sie Ihr neues Leitbild präsentieren möchten. Denken Sie weit und nehmen Sie auch unorthodoxe Vorschläge in Ihre Überlegungen auf. Sammeln Sie und stellen Sie die Vorschläge Ihrem Plenum vor.



2. Leiten Sie aus dem Leitbild konkrete Vorhaben ab und priorisieren Sie die Bearbeitung. Solche Vorhaben könnten sein:



3. Planen Sie in regelmäßigen Abständen kurze formative Evaluationen ein und überzeugen Sie sich:
  - a. Wie bewährt sich unser Leitbild in der konkreten Realität des Schulalltags?
  - b. Was läuft gut und zufriedenstellend?
  - c. Wie sind die Stimmen aus dem Umfeld der Schule?
  - d. Was hatten wir uns eigentlich anders vorgestellt?
  - e. Wo müssen wir nachbessern/überarbeiten?
4. Ein Leitbild ist nicht für die Ewigkeit. Spätestens nach 10 Jahren wird es Zeit, es gründlich zu überarbeiten. Nicht nur, weil evtl. andere Fragen oder Herausforderungen auftreten. Ein wesentlicher Aspekt ist auch, dass vor allem die Schülerschaft und die Eltern nicht mehr dieselben sind. Nach 10 Jahren sind wahrscheinlich aus diesen Personengruppen kaum noch Mütter und Väter des Leitbilds an der Schule. Demokratische Prozesse gehören aber in die Hände der Betroffenen.

# M 25 Eine Checkliste für ein demokratisches Schulprogramm

**Vereinfacht könnte man definieren – oder mindestens so interpretieren: Das Schulprogramm bringt das Leitbild in die konkrete Realität des Schulalltags. Damit ist für die demokratische Schulentwicklung auch gesagt: Die Erarbeitung eines Schulprogramms ist ein Beispiel für demokratisch organisierte inhaltliche Arbeit an im weitesten Sinne „demokratischen Themen“.**

## Anregungen:

1. Bilden Sie in ähnlicher Weise, wie in den vorangegangenen Materialien geschildert, Arbeitsgruppen, die sich mit einzelnen Schwerpunkten befassen.
2. Stellen Sie mit der folgenden Checkliste sicher, dass Sie die wichtigsten Aspekte berücksichtigt haben.

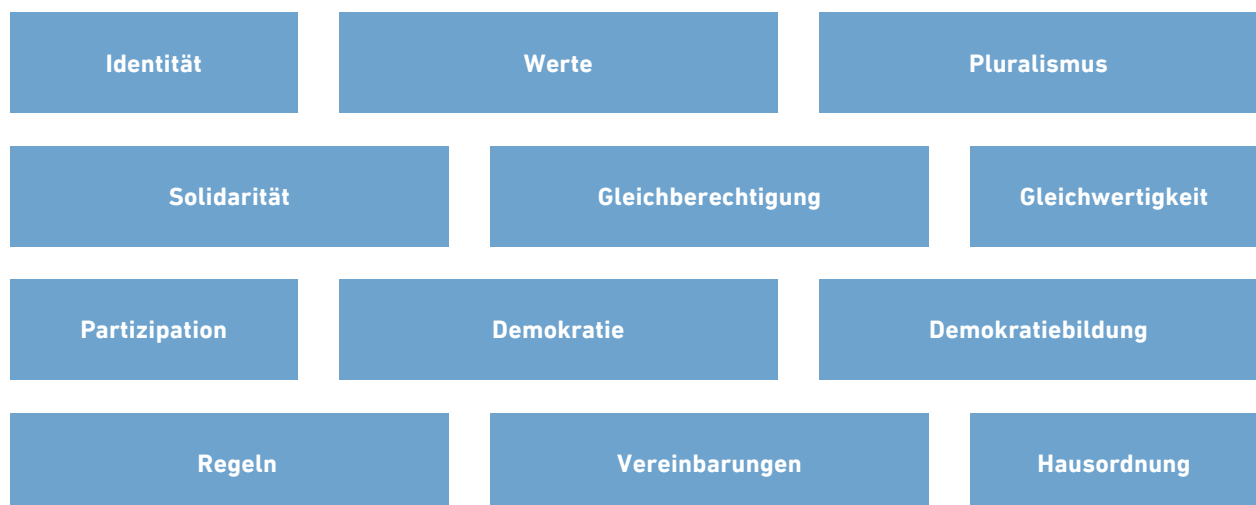
Checkliste für die Schulprogrammarbeit		
	Haben wir an alles gedacht?	✓
01	Zusammensetzung und demokratische Teamstruktur	
02	Rolle der Schulleitung und der Umgang mit Hierarchien	
03	Beauftragung mit Rechten und Pflichten	
04	Zeit- und Arbeitsplan	
05	Ressourcen und Ausstattung	
06	Realistische Einschätzung persönlicher Belastungen	
07	Zielklarheit und konkrete Fragen	
08	Information und Vorbereitung	
09	Leitung und Moderation	
10	Interne und externe Experten	
11	Arbeitsatmosphäre und Kommunikation	
12	Diskursregeln und Umgang mit/Prävention von Konflikten	
13	Wechsel von Reflexions- und Arbeitsphasen	
14	Ergebnisse stets im Fokus	
15	Teamentwicklung und kollegiale Kooperation im Blick	
16	Evaluation und Qualitätskontrolle	
17	Transparenz	
18	Aufarbeitung der Ergebnisse zum Produkt	
19	Förderliche Rahmenbedingungen und Umfeld	
20	Veröffentlichung und Präsentation	

# M 26 Bausteine eines demokratischen Schulprogramms

**Neben der Zusammensetzung der Arbeitsgruppen und der Organisation ihrer Arbeitsprozesse muss natürlich geklärt werden, welche inhaltlichen Themen bearbeitet werden sollen, aus welchen Bausteinen sich also ein demokratisches Schulprogramm zusammensetzen soll.**

## Anregungen:

1. Die Fülle möglicher Themen/Schwerpunkte/Bausteine ist zum Teil durch das Leitbild vorbestimmt. D.h. die zuständigen Gremien – in der Regel die Steuergruppe – sollten sich vor Beginn der eigentlichen Arbeit noch einmal der Auswahl der Themen vergewissern.
2. Dabei sollte der „Zuschnitt“ der Arbeitsschwerpunkte nicht zu klein bemessen sein. Günstig wären etwa „Hausordnung und Regeln“, „Identität, Pluralismus, Gleichwertigkeit und Solidarität“, „Werte“, „Partizipation und Gleichberechtigung“, „Demokratiebildung als Schwerpunkt der Unterrichtsentwicklung“. Zu kleinschrittig sind u. a. „Klassensprecher“, „Klimakonferenz im fächerübergreifenden Unterricht“ oder „Pausengestaltung“.



3. Orientieren Sie sich für die Inhaltsauswahl gerne auch an den folgenden zwanzig Gesichtspunkten.

Zwanzig Gesichtspunkte für die Auswahl der Bausteine eines demokratischen Schulprogramms	
	Ist der Inhalt/Schwerpunkt/Baustein geeignet, um ...
01	grundlegende demokratische Strukturen der Schule zu fördern?
02	das Demokratieverständnis der Schulgemeinschaft weiterzuentwickeln?
03	einen wertschätzenden Blick auf die Geschichte der Demokratie zu ermöglichen?
04	die Erschließung anderer Inhalte zu erleichtern?
05	die Komplexität demokratischer Prozesse zu vermitteln?
06	Verflechtungen und Interdependenzen aufzuzeigen?
07	die weitere Konkretisierung auf der Unterrichtsebene anzustoßen?
08	die weitere Konkretisierung auf der Schülerebene vorzubereiten?
09	die Leistungen der Demokratie zu würdigen?
10	die Bedrohungen der Demokratie zu erkennen und ihnen zu begegnen?
11	zu demonstrieren, wie Demokratie unsere Gesellschaft formt und verändert?
12	einen kritischen Blick auf Auswüchse und Fehlentwicklungen anzustoßen?
13	die Gestaltungsmöglichkeiten in einer demokratischen Schule zu erkennen?
14	sich der eigenen Verantwortung bewusst zu werden?
15	zu verdeutlichen, welche Kompetenzen zur Lebensbewältigung notwendig sind?
16	Neigungen, Interessen und Probleme der Schulgemeinschaft zu berücksichtigen?
17	selbständiges und kooperatives Handeln anzuregen und zu ermöglichen?
18	allen eine erfolgreiche und befriedigende Teilhabe zu ermöglichen?
19	die Demokratiebildung der Schülerinnen und Schüler auszubauen und zu festigen.
20	die Entwicklung demokratischer Kompetenzen zu fördern.

# M 27 Werte als Gegenstand

## demokratischer Schulentwicklung

**Für eine demokratische Schule spielt die Wertedebatte eine zentrale Rolle. Sie gehört ins Leitbild und wird im Schulprogramm an vielen Stellen konkretisiert. Ob es um den Umgang mit Vielfalt geht, den Kampf gegen Rassismus oder um Gleichberechtigung, es ist und bleibt eine wichtige Aufgabe.**

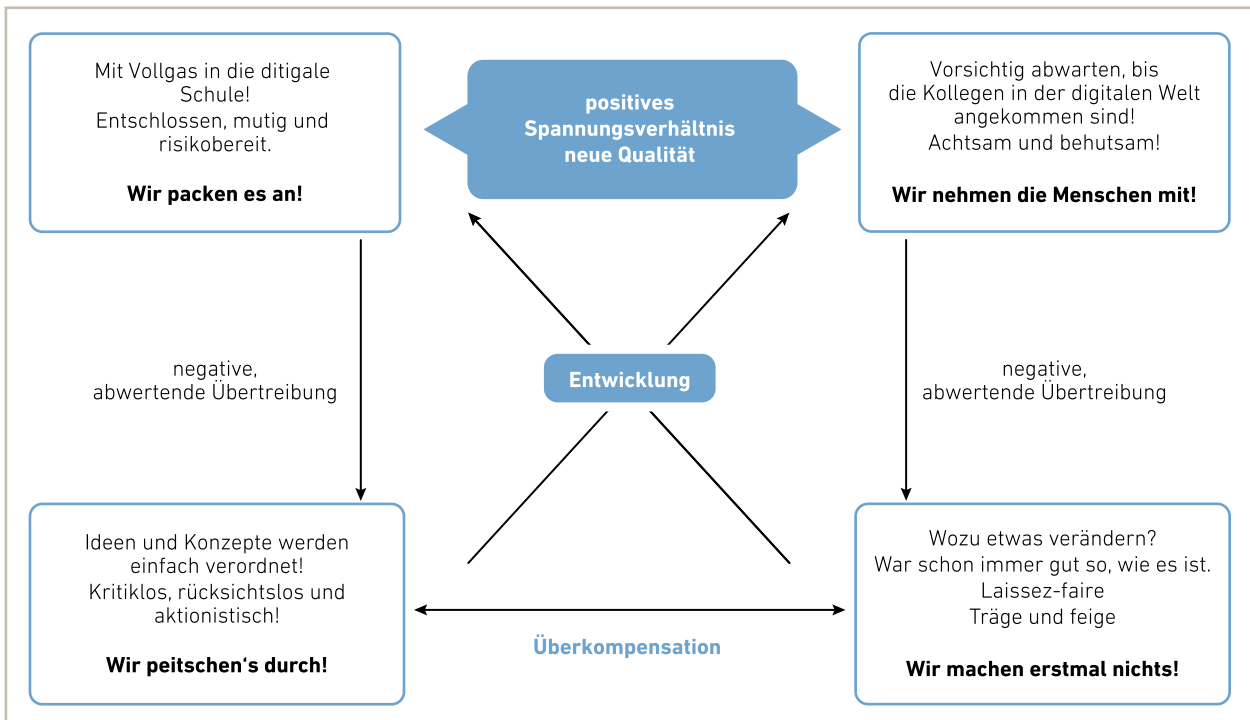
### Anregungen:

1. Zum Einstieg können Sie sich mit dem Wert der Bildung beschäftigen. Konkreter mit der Frage, wie wertvoll Bildung für die Teilhabe an demokratischen Prozessen ist.
2. Klären Sie in Ihren schulischen Bildungsdebatten Ihren Umgang mit Unbildung/Nichtbildung. Was können/wollen Sie tolerieren? Woran wollen Sie arbeiten? Gibt es unterschiedliche Sichtweisen in den schulischen Gruppen?
3. Wählen Sie als konkreten Gegenstand Ihrer Betrachtungen ein aktuelles Beispiel. Die Medien sind voll davon. Gut geeignet sind etwa Themen wie Antisemitismus oder Rassismus.
4. Klären Sie, was Sie alles unter dem Begriff Wert subsumieren möchten. Vergleichen Sie dazu M 23. Die Frage, warum etwas einen Wert hat, ist sehr subjektiv. Und da in der Schule sehr viele Subjekte beisammen sind, bietet es sich förmlich an, einmal auf die ganz persönlichen Werte eines jeden Einzelnen zu schauen.
5. Nutzen Sie zur Anregung der Reflexion und der anschließenden Gespräche Bilder, kurze Texte oder ähnliches. Geben Sie den TN etwa folgenden Ablauf an die Hand.
  - a. Ziehen Sie sich zunächst mit den Materialien in eine stille, persönliche Betrachtung zurück.
  - b. Was ist Ihnen besonders wertvoll?
  - c. Differenzieren Sie bitte zwischen ideellen Werten wie Liebe, Freundschaft, Freiheit oder Empathie und materiellen Werten.
  - d. Wie begründen Sie Ihre Entscheidungen?
  - e. Nehmen Sie sich anschließend Zeit, sich mit anderen TN in einer kleinen Gruppe auszutauschen.
  - f. In einer zweiten Phase ist es sinnvoll, sich klarzumachen, welche Kriterien Sie herangezogen haben. Dabei könnten Sie u.a. unterscheiden zwischen: nützlich, lebensnotwendig, schön, verfügbar, teuer, selten, persönlich bedeutsam...
6. Zum Abschluss können Sie – auch anonymisiert – vergleichend gegenüberstellen.
  - a. Gibt es besonders bedeutsame Werte?
  - b. Welche Kriterien bestimmen die Werte-Auswahl an Ihrer Schule?
  - c. Begründen Sie eher ökonomisch, ästhetisch oder moralisch?
7. Welche Rückschlüsse ziehen die schulischen Gruppen aus Ihrem „Wertekanon“ für den schulischen Bildungs- und Erziehungsauftrag?
8. Sie können auch kategorisieren und dazu die in M 23 beschriebenen Kategorien nutzen.
9. Diskutieren Sie! Was machen Werte? Sie bestimmen:

Unsere Wahrnehmung (Analyse)	Wie wir die Welt sehen, ordnen und uns orientieren.
Unser Handeln (Konstruktion)	Wie wir Ziele festlegen, entscheiden und unsere Handlungsoptionen abwägen.
Unseren Willen (Reflexion)	Wie wir mit den Umständen umgehen, die wir nicht ändern können, unseren Platz auf der Welt verstehen und zu klaren und überzeugenden Urteilen kommen.

# M 28 Eine Wertedebatte mit dem Wertequadrat

Der Wertedebatte kann man eine Struktur geben! Sie ist hilfreich, um Spannungsverhältnisse deutlich zu machen, und zeigt gleichzeitig mögliche Entwicklungsschritte auf.



## Anregungen:

1. Die Abbildung zeigt ein Beispiel für ein Wertequadrat (Klinger 2017, S. 10). Machen Sie sich mit dem Aufbau vertraut.
2. Erstellen Sie nach diesem Beispiel ein Wertequadrat zur demokratischen Schulentwicklung und legen Sie dafür die Inhalte der vier Kästen fest.
3. Wenn Sie möchten, ergänzen/erweitern Sie durch konkrete Beispiele aus Ihrer Erfahrung.
4. Beachten Sie, dass die positiven Werte in der oberen Reihe in einem gesunden Spannungsverhältnis stehen. Die Extreme sollten idealerweise ausbalanciert werden. So entsteht eine neue Qualität.
5. Die negativen, abwertend gemeinten Übertreibungen in der unteren Reihe begegnen uns als Vorwürfe. In der anderen Richtung zeigen sie jedoch auf, in welcher Weise Entwicklungen möglich sind.
6. Diskutieren Sie Beispiele aus Ihrem Erfahrungsschatz, aus der aktuellen Situation oder der konzeptionellen Arbeit in Ihren Teams/Steuergruppen.
7. Erarbeiten Sie Strategien für eine positive Entwicklung.

## Literatur

- Kumbier, D., Schulz von Thun, F. (Hrsg.) (2014): Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele. Reinbek: Rororo 2014. 7. Auflage.
- Klinger, U. (2017): Lernende Schulen in der digitalen Welt. In: Lernende Schule 79. Werkstatt S. 10. Hannover: Friedrich Verlag.
- Klinger, U. (2019): Der Wert der Werte. In: Lernende Schule 87. Werkstatt S. 16. Hannover: Friedrich Verlag.

# M 29 Die Gremien und die Agierenden in der demokratischen Schulentwicklung

**Gremien und Arbeitsgruppen können auf vielfältige Art und Weise zusammengesetzt, einberufen oder beauftragt werden. Sie können ihrer Arbeit einen organisatorischen Rahmen geben, sich strukturieren und eher locker oder stärker regelhaft kooperieren. In jedem Fall ist es wichtig, die Zusammensetzung des Gremiums transparent und offen zu gestalten. Zur Verbesserung der Legitimation und der Akzeptanz der Ergebnisse sollten alle relevanten Gruppen und Strömungen vertreten sein.**

## Anregungen:

1. Die Arbeit im Gremium bietet viele Freiheiten und kann immer wieder neu/anders ausgerichtet werden. Nicht alles passt immer! Wie schätzen Sie die Situation ein? Wie arbeiten Sie? Was ist Ihnen wichtig? Wie haben Sie sich und die Gruppe positioniert? Wo steht Ihr Schieberegler?

<b>Statisch</b>	<input type="range"/>	<b>Dynamisch</b>
<b>Innovativ</b>	<input type="range"/>	<b>Konservativ</b>
<b>Entwickeln</b>	<input type="range"/>	<b>Stabilisieren</b>
<b>Überwinden</b>	<input type="range"/>	<b>Bewahren</b>
<b>Offen</b>	<input type="range"/>	<b>Geschlossen</b>
<b>Bottom up</b>	<input type="range"/>	<b>Top down</b>
<b>Differenzieren</b>	<input type="range"/>	<b>Vereinheitlichen</b>
<b>Fachsystematisch</b>	<input type="range"/>	<b>Fächerübergreifend</b>
	<input type="range"/>	
	<input type="range"/>	

2. **Hierarchien.** Wie würden Sie reagieren, wenn sich die Schulleitung in einer Fachgruppe einfach über das inhaltlich ausgehandelte Ergebnis der Gruppe hinwegsetzte? Etwa mit dem Argument: „Vielen Dank für die fruchtbare Diskussion, aber die Verantwortung für ... obliegt der Schulleitung. Deshalb werden wir in Zukunft so und so verfahren.“
3. Spielen Sie – falls das in Ihrer Schule überhaupt notwendig ist – einmal verschiedene Szenarien durch. Es kann im schulischen Alltag immer wieder zu belastenden Situationen kommen. Gut, wenn man darauf eingestellt ist.
4. **Moderation.** Wie geht es Ihnen persönlich? Bevorzugen Sie eine interne Lösung, z. B. Sitzungsleitung durch die Fachkonferenzleitung, oder doch die Moderation durch eine externe Beratungskraft?
5. Stellen Sie einmal Vor- und Nachteile oder Pro und Kontra in einer kleinen Tabelle gegenüber.

Pro und Kontra einer externen Moderation	
Was spricht dafür?	Was spricht dagegen?
Besondere Expertise	Keine Kenntnisse der internen Gepflogenheiten
Unabhängig	Einarbeitung notwendig
Erfahrung in der Moderation	Mangelndes Vertrauen, keine Erfahrung mit der Person
Transportiert Erkenntnisse mit anderen Gruppen	Evtl. Kosten für Honorar und Anreise

6. **Expertise.** Expertinnen und Experten haben drei Aufgaben:

- Sie stehen mit ihrer fachlichen Expertise für Auskünfte und Beratung zur Verfügung.
- Sie verfolgen die Diskussion und prüfen die sachliche Richtigkeit von Ergebnisprotokollen.
- Sie beobachten von außen und geben auf Wunsch Rückmeldungen über den Ablauf.

Sicher haben auch Sie einschlägige Erfahrungen mit Expertinnen und Experten gemacht.

- Was haben Sie an ihnen besonders geschätzt?
- Was ist Ihnen unangenehm aufgefallen?
- Was hätten Sie sich gewünscht?

7. **Leitung.** Es ist unabdingbar, dass ein Gremium eine Leitung hat. Wenn diese nicht aus einem Amt resultiert und von einem Gremium zu wählen ist, sollte sie sich in allgemeinen Fragen der Bildung ausgewiesen haben und über Kompetenzen der Moderation verfügen. Die Aufgabe, ein Gremium zu leiten und Prozesse zu moderieren, setzt außerdem eine breite Akzeptanz in der Gruppe voraus und die Bereitschaft, sich besonders zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen.

8. In manchen Fällen kann es sehr hilfreich sein, wenn eine externe Moderation auch die Aufgaben der Leitung wahrnimmt. Von Vorteil ist, dass sie nicht direkt in interne Gruppenprozesse eingebunden ist.

So oder so: Die für die Leitung ausgesuchte Person steht im Dienst der Gruppe. Sie regelt den Gesprächsablauf und achtet auf Prozess- und Zielorientierung. Sie interveniert und stellt sicher, dass

- die Expertinnen und Experten in ihrer Funktion genutzt und in den Prozess eingebunden werden,
- ausreichend Reflexionsphasen eingeräumt werden,
- sich alle an die vereinbarten Diskursregeln halten,
- sich die Gruppe immer wieder der Fragestellung vergewissert, sie ggf. korrigiert und Aufgaben neu definiert
- das angestrebte Ergebnis im Auge behalten wird.

9. **Übersicht der Teilnehmenden.** Sie sind (neu) in ein Gremium berufen worden und kennen viele, die teilnehmen, noch nicht? Sie können deren Ziele und Funktionen, Abhängigkeiten, Verflechtungen u. a. nicht einschätzen? Die Zusammensetzung des Gremiums ist komplex und vielfältig? Dann kann es hilfreich sein, sich mit einer ganz privaten kleinen Tabelle wie der folgenden einen Überblick zu verschaffen.

Wer sitzt mit mir in diesem Gremium?					
Name	Amt / Funktion	Ziele (vermutet)	Spezielle Aufgaben	Gesprächsverhalten	Sonstige Eindrücke
Karl Stromberg	Referent im Bildungsministerium	Politische Entscheidungsfindung vorbereiten	Berichtet der Ministerin	Zurückhaltend beobachtend	Geringe Expertise im Thema
Hanna Vogt	Schulleiterin	Prüfen, ob Projekt für die eigene Schule infrage kommt	Material sammeln, Kontakte knüpfen	Bringt immer wieder Praxis in den Blick	Tut sich mit anderen SL zusammen
Laura Palmer	Elternsprecherin	Kennenlernen der beteiligten Personen	Interessenvertretung	Stellt kluge Fragen	Bleibt ein wenig im Hintergrund

Die Namen stehen beispielhaft und sind frei erfunden.

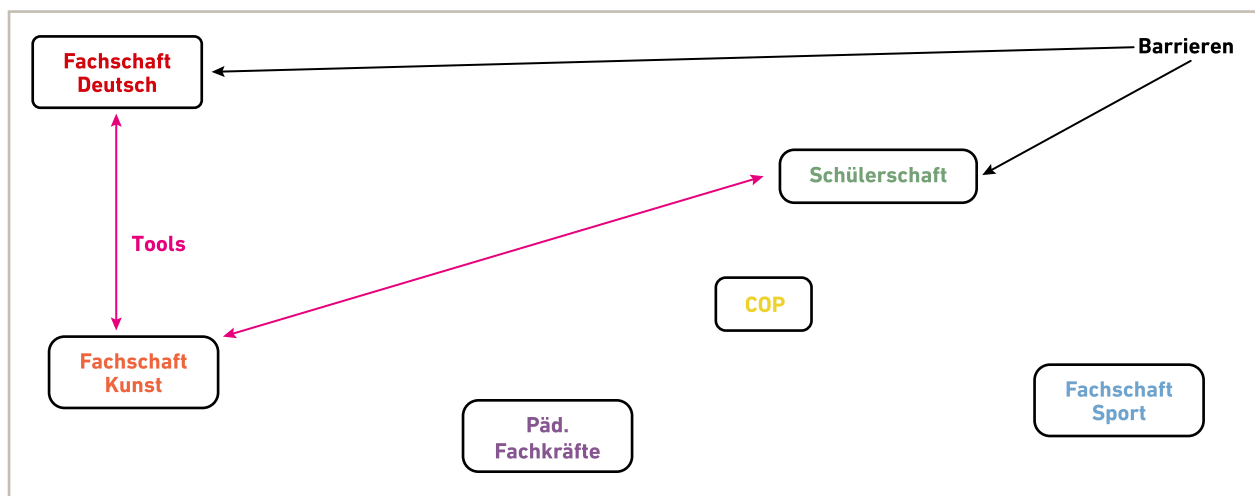
# M 30 Communities of Practice

In der Schule existieren eine Vielzahl unterschiedlicher Gruppen, deren Mitglieder sich zum einen nach innen in vielerlei Hinsicht ähneln (Sprache, Interessen, Aufgaben, Qualifikation u. v. a. m.) und sich zum anderen nach außen oft von anderen Gruppen abgrenzen. Sie können mit dem Konzept der „Communities of Practice: COP“ beschrieben werden.

## Anregungen:

1. Diskutieren Sie z. B. innerhalb Ihrer Fachgruppe, welche Merkmale Sie als COP konstituieren!  
Das können auch sein:
  - a. Kleidung und Habitus
  - b. Orte, an denen Sie zusammenkommen
  - c. Themen, die Sie beschäftigen
  - d. Gemeinsame Probleme u. v. a. m.Seien Sie kreativ!
2. Nutzen Sie Feedbackverfahren, um sich ein Bild davon zu machen, wie Schülerinnen und Schüler Sie als Mitglied Ihrer Fachgruppe (z. B. als Musiklehrerin) wahrnehmen.
3. Identifizieren Sie, welche Grenzen/Barrieren wohl einen stärkeren Austausch, eine bessere Kommunikation und Kooperation mit anderen Fachgruppen erschweren.
4. Entwickeln Sie Vorschläge für Hilfen (Tools), um die Barrieren evtl. zu überwinden. Solche Tools könnten z. B. sein:
  - a. „Übersetzungshilfen“, die Ihre Konzepte für Fachfremde verständlich machen,
  - b. weiche Grenzen durch mehr Transparenz, gegenseitige Hospitation,
  - c. gemeinsame Projekte.
5. Versuchen Sie, Vorurteile abzubauen und Empathie zu entwickeln.
6. Diskutieren Sie, inwieweit Sie auch andere schulische Gruppen als COP beschreiben können.
7. Diskutieren Sie erkennbare Barrieren und versuchen Sie, möglichst viele Tools zu bestimmen, mit denen Sie Barrieren überwinden und zu einer besseren Zusammenarbeit kommen können.
8. Richten Sie – nachdem die Gemeinsamkeiten herausgearbeitet wurden – vor allem den Blick auf das Gemeinsame, das Verbindende.

Lit.: Klinger, U. (2013): Kooperative Unterrichtsentwicklung. Mit Fachgruppen auf dem Weg zum Schulcurriculum. Seelze: Klett Kallmeyer, S. 60f.



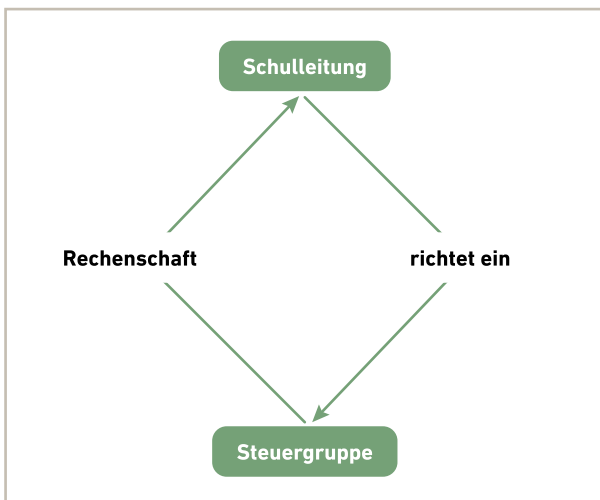
# M 31 Concept Map – Mein Verständnis von demokratischer Schulentwicklung

**Es ist nicht selbstverständlich, dass alle am Prozess Beteiligten das gleiche Verständnis von DemSE haben. Umso wichtiger ist es, sich dessen bewusst zu werden, sich darüber auszutauschen und auszuloten, wie viel Gemeinsamkeit und Übereinstimmung möglich ist.**

**Damit dies gelingt, muss die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Positionen explizit gemacht werden. Wie so häufig stellt sich ein befriedigendes Ergebnis nicht von selbst ein.**

## Anregungen:

1. Gehen Sie den Prozess in mehreren Schritten an. Bilden Sie dazu Tischgruppen von 4 bis 6 Teilnehmenden.
2. Stellen Sie die Methode des Concept Mappings an einem einfachen Beispiel vor.
3. Wählen Sie bis zu 12 zentrale Begriffe aus dem Kontext von DemSE aus. Das können etwa die folgenden sein:  
Schulleitung, Steuergruppe, Wahlen, Rechenschaft, Widerstände, Mehrheiten, Minderheiten, Abstimmung, Debatte, Legitimation, Amt, Mandat.
4. Bitten Sie dann jeden einzelnen TN mit diesen Begriffen eine Concept Map zu erstellen.
5. Im nächsten Schritt vergleichen die Mitglieder der Tischgruppe die individuellen Maps und versuchen daraus eine gemeinsame Map zu erstellen.
6. Zum Abschluss können Sie die Maps aus den Tischgruppen zu einer zusammenführen.
7. Dabei können Sie die C-Map in unterschiedlicher Weise optimieren. Übersichtlicher, klarer in den Beschreibungen der Beziehungen, symmetrischer, vollständiger (indem Sie Begriffe ergänzen) usw.
8. Diskutieren Sie zum Abschluss, wie Sie die Arbeit an der Concept Map einschätzen. Was hat es für Sie/für die Gruppe gebracht?
9. Nutzen Sie dazu etwa die folgenden Leitfragen:
  - Hat sich durch die mehrfache Auseinandersetzung mit den Begriffen und den Beziehungen Ihr Verständnis für DemSE verbessert?
  - Gibt es Begriffe, die Sie als sperrig/unnötig/schlecht einzubauen charakterisieren würden?
  - Welche Begriffe würden Sie gerne ergänzen? Welche streichen?
  - Wie leicht/schwer ist es Ihnen gefallen, die Beziehungen klar, kurz und prägnant zu formulieren?
  - Haben Sie von den anderen Teilnehmenden neue Anregungen bekommen oder etwas lernen können?
10. Wenn Sie möchten, können Sie die C-Map für alle kopieren, für die weitere Arbeit als Poster präsent halten oder als Element von Transparenz für das Kollegium verwenden.



# M 32 Feedback und formative Evaluation

**Vergleichbar den Reflexionsphasen ist regelmäßiges Feedback zur frühzeitigen Erkennung von Fehlentwicklungen, Irrwegen und Missverständnissen äußerst wertvoll. Es kann mit sehr einfachen Methoden und sehr systematisch erfolgen. Im Unterschied zu Reflexionsphasen sollte das Feedback nicht streng von den eigentlichen Arbeitsprozessen getrennt werden. Feedback sollte systematisch in den Arbeitsprozess integriert werden, damit es nicht als zusätzliche, überflüssige Belastung empfunden wird.**

## Anregungen:

1. Um ein Feedback von der gesamten Gruppe einzuholen, können Sie – etwa auf dem Fußboden der Aula – eine „menschliche“ Skala realisieren. Markieren Sie die Pole mit einem Flipchart oder einem Schild. Darauf schreiben Sie passend zur Fragestellung z.B. „superprimagut“ und „grotten-schlecht“ oder „total zufrieden“ und „überhaupt nicht zufrieden“.
2. Stellen Sie dann jeweils die passenden summativen Fragen. Z. B.
  - Wie geht es Ihnen nach diesem Projekt?
  - Wie zufrieden sind Sie mit unseren Ergebnissen?
3. Nun positionieren sich alle Teilnehmenden auf der Fußboden-Skala so zwischen den Polen, wie es ihrer Antwort auf die jeweils gestellte Frage entspricht. Das Ergebnis ist sofort für alle sichtbar.
4. Bei kleineren Gruppen können Sie auch differenzierter fragen und Felder auf dem Boden markieren.
5. Holen Sie weiteres Feedback ein. Fragen Sie u. a. auch nach
  - der Eignung der Methoden,
  - der Stimmung,
  - dem Verhältnis zwischen Arbeit und Entspannung,
  - dem Verhältnis zwischen Plenum und Gruppe.
6. Für ein ganz persönliches Feedback an einzelne Teilnehmende gehen alle in einem großen Raum ganz locker spazieren und tragen auf dem Rücken einen großen Pappdeckel. Pappsteller gehen auch.

7. Alle haben einen Faserschreiber der gleicher Farbe (ist besser, weil so niemand an der Schriftfarbe erkannt werden kann) und notieren bei den Menschen, die sie selbst wählen, ein kurzes persönliches Feedback auf den Rücken (Pappdeckel). Bitte nur positive Statements!



© GroupSenz  
[https://groupsenz.org/view/78/rcken\\_strken](https://groupsenz.org/view/78/rcken_strken)

8. Orientieren Sie sich für dieses Feedback-Verfahren, das auch unter „Warmer Rücken“ bekannt ist, an den folgenden Leitfragen:

- Wie habe ich dich erlebt?
- Was gefällt mir an dir?
- Worin bist du besonders gut?
- Woran werde ich mich noch lange erinnern?

9. Das beste Feedback ist nutzlos, wenn es vom Gegenüber nicht angenommen wird. Gelingende Gremienarbeit lebt von einer Atmosphäre, die Feedback als anregend und hilfreich begreift.

10. Nutzen Sie die folgenden Regeln für ein gutes Feedback. Sie können Ihre Arbeitsprozesse auf ein neues Niveau heben (Klinger 2013, S. 98).

Das lässt sich am einfachsten realisieren, indem Feedback systematisch in den Arbeitsprozess integriert wird und nicht als zusätzliche, überflüssige Belastung empfunden wird. Idealerweise ist es Bestandteil einer Diskussionskultur, die – wenn hilfreich und notwendig, nicht gezwungen und aufgesetzt, evtl. von externen Moderatorinnen und Moderatoren eingebracht – durch einen Satz von Diskursregeln gestärkt und verbessert wird. Die Teilnehmenden sollten sich darauf verständigen und sie als gemeinsames Fundament annehmen.

Funktionierende Rückmelde-Regeln	
Wertschätzung ...statt Abwertung	Ich arbeite gerne mit Ihnen zusammen.
Wünsche ...statt Befehle	Ich wünsche mir mehr Rückmeldung von dir.
Konkretisierung ...statt Verallgemeinerung	Ich bin von Ihnen schon einige Male unterbrochen worden.
Beschreibung von Verhalten ...statt Bewertung	Du hast schon länger nichts mehr gesagt.
Selbstmitteilung ...statt Du-Botschaften	Ihre Bemerkung gestern hat mich gekränkt.
Eigener Eindruck ...statt Zuschreibung	Sie wirken auf mich sehr niedergeschlagen.
Bewertung von Verhalten ...statt von Personen	Sie sind sehr feinfühlig auf mich eingegangen.
Im Hier und Jetzt ...statt im Dort und Damals	Ich kann dir jetzt nicht mehr zuhören.

### Literatur

- 📖 Klinger, U., Altrichter, H., Bader, U., Bünder, W. (2007): Die schulinterne Curriculumwerkstatt. In: Lernende Schule 37/38. Werkstattbeilage. Hannover: Friedrich Verlag.
- 📖 Klinger, U. (2013): Kooperative Unterrichtsentwicklung. Mit Fachgruppen auf dem Weg zum Schulcurriculum. Seelze: Klett Kallmeyer.

# M 33 Prozessdynamik und Kraftfeldanalyse

**Veränderungsprozesse sind dynamisch. Es wirken die verschiedensten Kräfte. Je nach Kräfteverhältnissen laufen die Entwicklungen mehr in die eine oder in die andere Richtung. Das kann man sichtbar und bearbeitbar machen mit der sog. Kraftfeldanalyse.**

## Anregungen:

1. Die folgende Grafik zeigt das Prinzip.

Wir arbeiten an einer demokratischen Schulentwicklung Was hindert/hemmt/bremst uns dabei und welche Kräfte sind unterstützend/fördernd/voranbringend?		
Hindernde Kräfte	Ist-Zustand	Fördernde Kräfte
X Scheitern X ←		→ √ Erfolg √
Eine unschlüssige Schulleitung		Engagement der Elternschaft (dafür)
Keine Zeit		Einsicht in die Notwendigkeit
Andere Aufgaben wichtiger		Druck aus der externen Evaluation der Schule
Mangelndes Interesse im Kollegium		Engagierte Arbeitsgruppe
Fehlender Plan zur Umsetzung des Vorhabens		Unterstützung durch Schulleitung
Engagement der Elternschaft (dagegen)		Fixierung im Leitbild der Schule

2. Identifizieren Sie die Kräfte und formulieren Sie diese möglichst klar.

3. Welche Bedeutung haben die einzelnen Kräfte? Welche Erfahrungen liegen bereits vor? Gibt es ambivalente Kräfte? Gegenseitige Abhängigkeiten?

4. Ziel ist es, die aktuelle Situation zu verbessern, d. h. im Bild die mittlere, senkrechte Spalte, die den Ist-Zustand markiert, nach rechts zu verschieben. Dazu kann man

- die hindernden Kräfte schwächen oder ganz eliminieren,
- die fördernden Kräfte stärken oder neue hinzugewinnen.

5. Beachten Sie:

- Es ist erfolgversprechender, an förderlichen Kräften anzusetzen.
- Hemmende Kräfte haben oft eine hohe Regenerationsfähigkeit.
- Aktivieren Sie latent vorhandene Kräfte.
- Setzen Sie bei den Kräften an, bei denen Ihr Einflussbereich möglichst groß ist.
- Achtung! Interventionen haben häufig Nebenwirkungen. Was könnte ausgelöst werden?

6. Entwickeln Sie in der Steuergruppe Strategien und vereinbaren Sie konkrete Schritte (To-dos).

◊ Lit.: Klinger, U., Altrichter, H., Bader, U., Bünder, W. (2007): Die schulinterne Curriculumwerkstatt. In: Lernende Schule 37/38. Werkstattbeilage. Hannover: Friedrich Verlag.

# M 34 Gespräch und Kommunikation in der demokratischen Schulentwicklung

**Gespräche führen und Kommunizieren ist so selbstverständlich, dass es in der Regel völlig unbewusst abläuft. Wir denken meistens nicht darüber nach, was wir gerade tun. Vor allem in Alltagssituationen erspart das eine Menge Mühe. Es ist vergleichbar dem Gehen: Wir machen uns keine Gedanken, wie wir die Schritte setzen. Die Situation ist eine andere, wenn es komplizierter und komplexer wird: ein unbekanntes Gegenüber, evtl. sogar aus einem anderen Kulturkreis, eine strategische Argumentation, die verzweifelte Suche nach guten Argumenten, um die eigene Position zu verteidigen, oder eine völlig verfahrenere Situation in einer Gremiumssitzung. Jetzt wäre es gut, ein wenig mehr konzeptionellen Hintergrund für gutes Sprechen und Zuhören zu haben.**

## Anregungen:

1. Gutes Sprechen und Zuhören kann man lernen. Weiter unten finden Sie zur Übung und Auffrischung Ihrer Kommunikationskompetenzen einen Kartensatz. Ich empfehle den Satz als DIN A7 Kärtchen auszudrucken und auszuschneiden. Machen Sie sich mit den Regeln vertraut und üben Sie zunächst in vertrauten, wohlwollenden Umgebungen.
2. Zur Verwendung in der Gremienarbeit können Sie gezielt an Ihren Entwicklungsfeldern arbeiten. Wählen Sie dazu die eine oder andere Karte aus und legen Sie sich in Sichtweite parat. Werfen Sie immer mal wieder einen Blick darauf und erinnern Sie sich so selbst an die Kommunikationsschwerpunkte, an denen Sie arbeiten wollen.
3. Sie kennen sicher Gesprächssituationen, in denen Sie nicht weiterwissen. Ihre Argumente verpuffen, die Atmosphäre ist destruktiv, sie reden gegen eine Wand und werden evtl. sogar persönlich angegriffen. Wenn Kommunikation eine gewisse Eskalationsstufe erreicht hat, wird sie unmöglich und es bleibt nichts anderes übrig, als sie abubrechen. Gezielte, allerdings oft auch unbewusste Manöver, Kommunikation zu verhindern, werden als „Killerphrasen“ bezeichnet. Studieren Sie die entsprechenden Kärtchen und fragen Sie sich, ob Sie diese, ähnliche oder andere „Totschlagargumente“ bereits selbst erlebt oder gar selbst verwendet haben.
4. Sammeln Sie in Ihrer Gremienarbeit weitere Phrasen, die sie als „Kommunikationskiller“ einschätzen. Wenn es für Sie motivierender ist, tun Sie sich doch mit einer Kollegin oder einem Mitstreiter zusammen und vergleichen Sie Ihre „Ausbeute“.
5. Es kann für Ihre Arbeit hilfreich sein, wenn Sie sich einen persönlichen kleinen Merkzettel mit Killerphrasen zusammenstellen und immer mal wieder draufschauen.
6. Rufen Sie sich einmal einige als (besonders) unangenehm erlebte Situationen in Ihren Klassen, in Arbeitsgruppen, Gremien und Konferenzen ins Gedächtnis. Fallen Ihnen dazu Verstöße gegen die Regeln für gutes Sprechen und Zuhören ein?
7. Vielleicht waren Sie sogar etwas ungehalten darüber und haben sich geärgert. Andere haben das vielleicht ganz anders gesehen. Versuchen Sie einmal herauszufinden, welche Regeln und Vereinbarungen für Sie ganz persönlich wichtig und unverzichtbar sind.

8. Nutzen Sie dazu auch die Regeln in der Tabelle (nach Klinger 2013, S. 96f) und fertigen Sie vielleicht eine kleine Liste an. Ihre Zusammenstellung können Sie, wenn Sie möchten, mit Ihren Kolleginnen und Kollegen besprechen und so den ersten Schritt zu einem für Sie – und evtl. für Ihr Gremium – passenden kleinen Regelwerk machen. Vergleichen Sie dazu auch die Diskursregeln in M 37.

<p><b>Sprechen Sie offen!</b> Sagen Sie offen, was Sie bewegt. Vermeiden Sie Vorwürfe, schildern Sie stattdessen, wie Sie sich fühlen.</p>	<p><b>Sagen Sie „ich“!</b> So bleiben Sie bei Ihren eigenen Gefühlen und vermeiden Angriffe und Gegenattacken.</p>	<p><b>Bleiben Sie bei konkreten Situationen!</b> Dadurch ist besser verständlich, was Sie meinen. Wenn Sie Verallgemeinerungen wie „nie“ und „immer“ verwenden, fallen dem anderen sofort Gegenbeispiele ein.</p>
<p><b>Sprechen Sie konkretes Verhalten an!</b> So vermeiden Sie es, den anderen als Person z.B. für inkompetent zu erklären. Über konkretes Verhalten lässt sich leichter sprechen.</p>	<p><b>Bleiben Sie beim Thema!</b> Alte Probleme wieder aufzuwärmen, führt nur zu neuem Streit. Die Lösung der gegenwärtigen Schwierigkeiten wird erschwert.</p>	
<p><b>Zeigen Sie, dass Sie zuhören!</b> Wenden Sie sich dem anderen zu und halten Sie Blickkontakt. Sie können auch durch Nicken signalisieren, dass Sie folgen.</p>	<p><b>Fassen Sie zusammen!</b> Wiederholen Sie mit Ihren eigenen Worten, was der andere gesagt hat. So wird klar, was angekommen ist, Missverständnisse können korrigiert werden.</p>	<p><b>Fragen Sie offen nach!</b> Der andere muss so antworten können, wie er es möchte. Z.B. statt: „Lag das an deiner Unsicherheit?“ besser: „Woran lag es?“</p>
<p><b>Loben Sie gutes Gesprächsverhalten!</b> Wenn Ihr Partner sich an die Regeln hält, können Sie das ruhig erwähnen. Beispiel: „Es freut mich sehr, dass du das so offen gesagt hast.“ Natürlich muss es echt sein.</p>	<p><b>Bleiben Sie beim Thema!</b> Wenn Sie mit den Äußerungen Ihres Gegenübers nicht einverstanden sind, schildern Sie, wie es Ihnen dabei geht. Sie könnten sagen: „Ich bin verblüfft, dass du das so siehst.“</p>	
<p><b>Achtung Killerphrase!</b> Das ist reine Theorie, die Praxis sieht anders aus.</p>	<p><b>Achtung Killerphrase!</b> Von welcher Schule kommen Sie eigentlich?</p>	<p><b>Achtung Killerphrase!</b> Das weiß doch jedes Kind.</p>
<p><b>Achtung Killerphrase!</b> Wollen Sie die Verantwortung dafür übernehmen?</p>	<p><b>Achtung Killerphrase!</b> Die Politiker (Eltern ...) sind daran schuld.</p>	<p><b>Achtung Killerphrase!</b> Lernt man diesen Blödsinn eigentlich an der Uni?</p>
<p><b>Achtung Killerphrase!</b> Das ist nicht unsere Aufgabe.</p>	<p><b>Achtung Killerphrase!</b> Wenn Sie erst genug Erfahrung haben, werden auch Sie einsehen, dass ...</p>	<p><b>Achtung Killerphrase!</b> Das haben wir schon immer bzw. noch nie so gemacht.</p>
<p><b>Achtung Killerphrase!</b> Das kriegen wir an dieser Schule nie durch.</p>	<p><b>Achtung Killerphrase!</b> Als Experte zu diesem Thema kann ich Ihnen sagen...</p>	<p><b>Achtung Killerphrase!</b> Hierfür bekommen wir sowieso keine Genehmigung.</p>
<p><b>Achtung Killerphrase!</b> Das lässt sich hier (mit diesem Kollegium) nicht umsetzen.</p>	<p><b>Achtung Killerphrase!</b> Das ist doch reines Wunschdenken.</p>	

9. Tragen Sie Beispiele aus Ihren Erfahrungen in Unterricht und Schule zusammen, die Sie als „kommunikative Ausflüchte“ bezeichnen würden.

10. Sammeln Sie auch aktuelle Aussagen in der Tagespresse oder anderen Medien.

11. Nutzen Sie die folgende Tabelle, um auf einer allgemeineren Ebene die verschiedenen „Arten“ von Aussagen zu analysieren und vergleichend zu betrachten. Um die „Art“ der Aussage zu attribuieren, können Sie Begriffe verwenden wie:



Natürlich können Sie einer Aussage auch mehrere „Arten“ zuordnen!

Aussage	Art
Der Bundeskanzler macht den Eindruck, dass er die Aufgaben in der Regierung zu zögerlich angeht.	
Die Gesetzesvorlage liegt seit 27 Tagen im Büro der Innenministerin.	
Dieser Minister lässt sich nicht von außen unter Druck setzen.	
Für mich ist der Regierungschef mit seiner ruhigen Art ein Vorbild.	
Die Abgeordnete ist zu faul, um aktiv zu werden.	
Der Fraktionsführer hat so viel um die Ohren, dass schon einmal etwas liegen bleibt.	
Ihre Aussagen zu Herrn NN sind diffamierend und beleidigend.	
Sie wollen politisches Kapital aus den Charaktereigenschaften von Frau NN schlagen.	
Lassen Sie doch endlich einmal unseren Bundeskanzler in Ruhe seine Arbeit machen.	
Im Gesundheitsministerium muss man ganz besonders auf eine gesunde Lebensweise der Mitarbeitenden achten.	
Die Arbeitsweise des Bundeskanzlers liegt in seiner niedersächsischen Natur.	
Angela Merkel ist ebenso wie Barack Obama ein Reptiloide.	
Der Bundeskanzler ist herzkrank und darf sich auf ärztlichen Rat hin nicht so hastig bewegen.	
Die Außenministerin legt sehr viel Wert auf ein stilsicheres Auftreten.	
Der Präsident ist ein rüpelhafter Lügner und Ganove.	

12. Wandeln Sie zur Übung konkrete Aussagen in andere „Arten“ um.

► Lit.: Klinger, U. (2013): Kooperative Unterrichtsentwicklung. Mit Fachgruppen auf dem Weg zum Schulcurriculum. Seelze: Klett Kallmeyer.

# M 35 Die Debattenkultur als Kernelement der Demokratie

**Eine gute Debattenkultur wird nicht zuletzt durch Vertrauen befördert. Meinungen vortragen, argumentieren oder sich auf die Gesprächspartnerinnen und -partner einlassen ist kaum möglich, wenn die Angst mitschwingt, persönlich verunglimpft oder lächerlich gemacht zu werden. Man kann aber auch die Demokratie selbst zum Gegenstand einer Diskussion machen.**

## Anregungen:

1. Probieren Sie vielleicht einmal unterschiedliche Settings aus. Führen Sie z. B. eine Pro-und-Kontra-Debatte oder versuchen Sie sich an Polemik. Nutzen Sie bewusst provokante Ideen und vergleichen Sie mit den oft nichtssagenden Slogans etwa der Wahlplakate.
2. Lesen und diskutieren Sie den Kommentar von Justus Bender „Populismus. Die AfD will keine Diktatur, sie will die Katastrophe“. <https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/das-scheitern-der-demokratie-am-populismus-14381478.html>
3. Nehmen Sie die folgenden Kärtchen als Impulse und achten Sie einmal bewusst darauf, stets Rede und Gegenrede im Wechsel vorzutragen.

In einer Demokratie zählt vor allem das Wohlergehen der Menschen.	„Die Demokratie soll endlich nach ihren Ergebnissen beurteilt werden.“ <i>Jason Brennan</i>	„Die Demokratie ist keine Frage der Zweckmäßigkeit, sondern der Sittlichkeit.“ <i>Willy Brandt</i>
„Die Demokratie lebt vom Kompromiss. Wer keine Kompromisse machen kann, ist für die Demokratie nicht zu gebrauchen.“ <i>Helmut Schmidt</i>	„Demokratie ist im Grunde die Anerkennung, dass wir, sozial genommen, alle füreinander verantwortlich sind.“ <i>Heinrich Mann</i>	„Verfallen wir nicht in den Fehler, bei jedem Andersmeinenden entweder an seinem Verstand oder an seinem guten Willen zu zweifeln.“ <i>Otto von Bismarck</i>
Blindes Vertrauen in die politischen Mandatsträger ist unangebracht.	Es sollte nur wählen dürfen, wer über ein Mindestwissen in politischen Fragen verfügt.	„Wer in der Demokratie die Wahrheit sagt, wird von der Masse getötet.“ <i>Platon</i>
Politiker sollten endlich tun, was das politische Geschäft erfordert, und darauf verzichten, die Infantilisierung der Gesellschaft durch fortgesetztes, unangemessenes Eindringen in die Privatsphäre voranzutreiben.	„Es ist eine Irrlehre, dass es Fragen gibt, die für normale Menschen zu groß oder zu kompliziert sind. ... Politik ist zugänglich, ist beeinflussbar für jeden. Das ist der zentrale Punkt der Demokratie.“ <i>Olof Palme</i>	Die Mehrheit der Wähler ist uninformiert, begreift grundlegende ökonomische und politische Zusammenhänge nicht, übt aber dennoch maßgeblich Einfluss auf die Politik aus. <i>Nach Jason Brennan</i>
„Aus der Demokratie entwickelt sich, wenn Freiheit im Übermaß bewilligt wird, die Tyrannei.“ <i>Platon</i>	„Die Demokratie setzt die Vernunft im Volke voraus, die sie erst hervorbringen soll.“ <i>Karl Jaspers</i>	„Der Zugang zur Macht muss Menschen vorbehalten bleiben, die nicht in sie verliebt sind.“ <i>Platon</i>
Personen, die sich um ein politisches Amt bewerben, müssen einen Schulabschluss haben.	Die zunehmend unbeschränkte Freiheit des Einzelnen führt über die Ablehnung staatlicher Autorität zu einer Krise der Demokratie.	Viele Menschen verwenden die Begriffe „Demokratie“ und „Freiheit“ synonym.
Wahre Demokratie gibt es nur im kleinen Dorf, wo jeder jeden wählen kann.	Es gibt keine bessere Gesellschaftsform als die Demokratie.	„Wir müssen das politische System ändern, um unsere freiheitlichen Werte zu retten.“ <i>Jason Brennan</i>
„Diejenigen, die zu klug sind, um sich in der Politik zu engagieren, werden dadurch bestraft, dass sie von Leuten regiert werden, die dümmer sind als sie.“ <i>Platon</i>	„Demokratie führt oft dazu, dass lautstarke Meinungsmacher den Bürgern ihre fatalen Entscheidungen aufzwingen.“ <i>Jason Brennan</i>	Nur die Basisdemokratie ermöglicht echtes Mitbestimmen.
Parteien treibt vor allem der Wille zur Macht.	Gleiches Wahlrecht für alle Menschen über 18 Jahren.	Demokratie als Staatsform wird systematisch überschätzt.

# M 36 Pro-und-Kontra

## als Sonderform der Debatte

**Schulentwicklung lebt vom Miteinander von Menschen. Die Schulgemeinschaft bildet einen eigenen Mikrokosmos, in dem geplant und organisiert, unterrichtet und gelernt, diskutiert und gestritten wird. Es gibt fast immer ein Für und Wider. Das kann man mit einer Pro-und-Kontra-Debatte methodisch vielfältig bearbeiten.**

### Anregungen:

1. Gehen Sie für das Beispiel „Transparenz schaffen“ mögliche Maßnahmen der Reihe nach durch. Tragen Sie jeweils Pro- und Kontra-Argumente zusammen. Was spricht dafür, was dagegen? Wo sehen Sie Stärken, wo Schwächen?

Maßnahme	Das spricht dafür/Stärke PRO	Das spricht dagegen/Schwäche KONTRA
Homepage professionalisieren		
Aushänge		
Newsletter		
Offene Diskussionsforen		
Intranet nutzen		
In Netzwerken kommunizieren		
Plattformen systematisch nutzen		

2. Ergänzen oder verändern Sie die Liste der Maßnahmen. Wählen Sie ggf. ein anderes Thema.
3. Führen Sie als Alternative eine formale Pro-und-Kontra-Debatte. Sie ist methodisch klar strukturiert. „In der Debatte geht es darum, unterschiedliche Positionen klar herauszuarbeiten, gegensätzliche Meinungen zu äußern, zu vertreten und zu begründen, sie vergleichend gegenüberzustellen und durch eine Abstimmung eine formale Entscheidung herbeizuführen.“ (bpb 2004). Die wesentlichen Elemente sind:
  - a. Bilden Sie zwei kleine gemischte Gruppen, eine Pro-Gruppe und eine Kontra-Gruppe und bestimmen Sie eine Gesprächsleitung/eine Moderatorin bzw. einen Moderator. Es kommt nicht darauf an, dass die Gruppenmitglieder eher Pro- oder Kontra-Argumente vertreten.
  - b. Die Gruppen haben Zeit, jeweils für ihren Standpunkt Argumente zusammenzutragen und diese gut und prägnant vor- und aufzuarbeiten. Das kann auch etwas aufwendiger gestaltet werden, z. B. mit einer Recherche. Stellen Sie ggf. Material zur Verfügung.
  - c. Die Gruppen wählen jeweils einen Sprecher.
  - d. In einer ersten Runde hält jeder Sprecher ein „Plädoyer“ mit nur einem Argument.
  - e. Die Gruppen beraten danach, wie sie eine Gegenrede führen können.
  - f. In der zweiten Runde tragen die Sprecher die Erwiderung vor.
  - g. Die Zuhörer bzw. das Plenum verfolgen die Debatte und machen sich ein eigenes Bild. Sie haben das Recht in einer Zwischenrunde Fragen zu stellen.
  - h. Der Prozess wird so lange wiederholt, bis alle Argumente vorgetragen wurden. Ggf. können Sie die Zahl der vorzubereitenden Argumente im Vorfeld beschränken/festlegen.
  - i. Führen Sie im Anschluss ein Auswertungsgespräch und tragen Sie Eindrücke, Erfahrungen und Einschätzungen zum Prozess und zum Ergebnis zusammen.

<https://www.bpb.de/lernen/methoden/46892/5-pro-contra-debatte/>

# M 37 Diskursregeln – Wie wir miteinander reden/streiten/diskutieren wollen

**Für jedes Gespräch, jede Art von Kommunikation ist es hilfreich – sowohl für das Ergebnis als auch für das Miteinander der beteiligten Personen – sich an einige elementare Regeln zu halten.**

## Anregungen:

1. Bitten Sie die TN während einer Ihrer Sitzungen die folgende Liste mit Diskursregeln neben sich zu legen und bewusst darauf zu achten, welche Regeln eingehalten werden und gegen welche verstoßen wird.
2. Tragen Sie nach der Sitzung die Beobachtungen zusammen und diskutieren Sie, wie Sie mit dem Ergebnis umgehen wollen. Intervenieren? Regelwächter?
3. Auch hier gilt: explizit machen!
4. Ähnlich können Sie mit „Killerphrasen“ verfahren.

### Diskursregeln

- Wir akzeptieren alle Teilnehmenden als gleichwertige Partnerinnen und Partner im Diskurs.
- Störungen in der sozialen Interaktion haben Vorrang.
- Wir weisen kein Argument einer teilnehmenden Person im Voraus zurück.
- Unbekannte Ausdrücke und Begriffe erklären wir umgangssprachlich.
- Wir erörtern in der Diskussion Überzeugungen, Annahmen und Vorurteile kritisch.
- Wir reflektieren normative Aussagen, damit sie allgemein für alle akzeptierbar sind.
- Argumente werden als Probleme, Vorschläge, Rechtfertigungen oder Beweise vorgebracht.
- Argumente stellen wir so lange zur Diskussion, bis sie von allen Teilnehmenden akzeptiert werden.
- Wenn Konflikte auftreten, lösen wir sie durch gemeinsam vereinbarte Prioritäten oder Präferenzen.
- Jeder von uns übernimmt Verantwortung für die Folgen seiner Entscheidungen.

### „Killer-Phrasen“ – Kommunikation verhindern

- Das lässt sich hier (mit diesem Kollegium) nicht umsetzen!
- Das ist doch reines Wunschdenken!
- Das ist nicht unsere Aufgabe!
- Wenn Sie erst genug Erfahrung haben, werden auch Sie einsehen, dass ...!
- Das haben wir schon immer/noch nie so gemacht!
- Das kriegen wir an dieser Schule nie durch!
- Das ist reine Theorie, die Praxis sieht anders aus!
- Von welcher Schule kommen Sie eigentlich?
- Das weiß doch jedes Kind!
- Als Experte zu diesem Thema kann ich Ihnen sagen ...
- Wollen Sie die Verantwortung dafür übernehmen?
- Die Politiker (Eltern ...) sind daran schuld.
- Lernt man diesen Blödsinn eigentlich an der Uni?
- Hierfür bekommen wir sowieso keine Genehmigung!

Lit.: Klinger, U. (2013): Kooperative Unterrichtsentwicklung. Mit Fachgruppen auf dem Weg zum Schulcurriculum. Klett Kallmeyer: Seelze, S. 97f.

# M 38 Der gesetzliche Rahmen der Schülerbeteiligung

**Die Beteiligung von Schülerinnen und Schülern ist in der Schule nichts Neues. Sie ist sogar gesetzlich verankert. In der Landesverfassung, im Schulgesetz und etwa in der SMV-Verordnung.**

**Partizipation im Kontext demokratischer Schulentwicklung geht jedoch weiter und fragt nach gleichberechtigter Teilhabe an Meinungsbildung, Konsensfindung und Beschlussfassung.**

**Artikel 21 Absatz 1 der Landesverfassung BW betont: „Die Jugend ist in den Schulen zu freien und verantwortungsfreudigen Bürgern zu erziehen und an der Gestaltung des Schullebens zu beteiligen.“**

## Anregungen:

1. Setzen Sie sich mit den maßgeblichen Paragrafen des Schulgesetzes auseinander.
  - a. Gehen sie weit genug oder sollten sie mehr und schärfere Vorgaben machen?
  - b. Bieten sie ausreichend Spielraum zur Ausgestaltung und Interpretation im Rahmen einer demokratischen Schulentwicklung?
  - c. Sind sie offen für wirklich demokratische Prozesse im Sinne einer gleichberechtigten Mitwirkung bei Meinungsbildung, Konsensfindung und Beschlussfassung?
  - d. Setzen sie klare Grenzen?
2. Für Baden-Württemberg regelt das Schulgesetz (SchG) in der Fassung vom 1. August 1983 die Schülermitverantwortung in den §§ 62–70.

An allen Schulen wählen die Schüler ab Klasse 5 nach den Grundsätzen, die für demokratische Wahlen gelten, ihre Schülervertreter. **§63**

Die Klassenschülerversammlung hat die Aufgabe, in allen Fragen der Schülermitverantwortung, die sich bei der Arbeit der Klasse ergeben, zu beraten und zu beschließen. Sie fördert die Zusammenarbeit mit den Lehrern der Klasse. **§64**

Dem Schülerrat gehören an: der Schülersprecher und seine Stellvertreter, die Klassensprecher und ihre Stellvertreter. **§ 66**

Von Klasse 5 an wählen die Schüler jeder Klasse aus ihrer Mitte zu Beginn des Schuljahres einen Klassensprecher und seinen Stellvertreter. **§65**

Klassenschülerversammlung und Schülervertreter haben kein politisches Mandat. **§63**

Der Schülerrat ist für alle Fragen der Schülermitverantwortung zuständig, welche die Schule in ihrer Gesamtheit angehen. Der Schulleiter unterrichtet den Schülerrat über Angelegenheiten, die für die Schülermitverantwortung von allgemeiner Bedeutung sind. **§66**

Der Klassensprecher vertritt die Interessen der Schüler der Klasse und unterrichtet die Klassenschülerversammlung über alle Angelegenheiten, die für sie von allgemeiner Bedeutung sind. **§65**

Der Schülersprecher, der Schulleiter und der Verbindungslehrer (**§ 68**) sollen in regelmäßigen Abständen zusammentreffen, um die Angelegenheiten der Schülermitverantwortung zu besprechen und um sich gegenseitig zu informieren. **§67**

Der Schülerrat erläßt Regelungen, in denen insbesondere das Nähere über die Arbeitsweise der Schülermitverantwortung an der Schule und das Verfahren für die Wahl ihrer Schülervertreter festgelegt werden (SMV-Satzung). **§66**

Die SMV-Satzung kann vorsehen, dass der Schülersprecher und ein Stellvertreter von den Schülern der Schule direkt gewählt werden. **§67**

Der Schülersprecher ist Vorsitzender des Schülerrats. Er vertritt die Interessen der Schüler der Schule. **§67**

Die Klassensprecher und ihre Stellvertreter wählen aus den Schülern ihrer Schule den Schülersprecher und aus ihrer Mitte einen oder mehrere Stellvertreter. **§67**

3. „Der Schülerrat wählt einen oder mehrere, höchstens jedoch drei Verbindungslehrer mit deren Einverständnis. Sie beraten die SMV, unterstützen sie bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und fördern ihre Verbindung zu den Lehrern, dem Schulleiter und den Eltern.“ (§68)  
Leiten Sie daraus Aufgaben ab, die Sie im Rahmen der demokratischen Schulentwicklung an die Verbindungslehrkräfte delegieren möchten.
4. Nehmen Sie Stellung zu den Ausführungen der SMV-Verordnung BW. Dort heißt es etwa in § 1 Absatz 2: „Die SMV ist von allen am Schulleben Beteiligten ... zu unterstützen.“  
Wie füllen Sie diese Vorgabe mit Leben?
5. Der Anspruch einer demokratischen Schule wird in § 7 Absatz 1 – 4 deutlich: „Die SMV ist ... Sache aller Schüler, ... stellt sich ihre Aufgaben selbst ... Der SMV ist Gelegenheit zu geben, ... in geeigneten Aufgabenbereichen der Schule mitzuarbeiten.“  
Setzen Sie diesen Anspruch um? Halten Sie die Versprechen ein?
6. Weiter heißt es in § 11 Absatz 1 und 3: „Der Schulleiter sorgt im Rahmen des Möglichen dafür, dass ... geeignete Räume und ... die erforderliche Zeit zur Verfügung stehen.“  
Haben Sie diese Rahmenbedingungen geschaffen oder besteht noch Verbesserungsbedarf?  
Was sagen die Schülerinnen und Schüler dazu?

7. Ist Ihnen eine Information der Schülerinnen und Schüler ausreichend oder wollen Sie nicht vielmehr die gemeinsame gleichberechtigte Mitwirkung vorantreiben?  
„Schulleiter, Verbindungslehrer und Schülersprecher treffen sich (gemäß § 67 SchG BW) zu regelmäßigen Informationsgesprächen (in der Regel monatlich).“

### Quellen

- Landesverfassung:  
[https://www.landtag-bw.de/files/live/sites/LTBW/files/dokumente/rechtliche\\_grundlagen/Landesverfassung.pdf](https://www.landtag-bw.de/files/live/sites/LTBW/files/dokumente/rechtliche_grundlagen/Landesverfassung.pdf)
- Schulgesetz Baden-Württemberg:  
<https://www.landesrecht-bw.de/bsbw/document/jlr-SchulGBW1983V21IVZ>
- SMV-Verordnung:  
<https://smv.kultus-bw.de/Lde/Startseite/Wissenswertes/verordnung>

# M 39 Partizipation auf Klassenebene

**Die Gruppe ist – neben einem Zwiegespräch oder einer Partnerarbeit – die kleinste Form menschlicher Zusammenarbeit in der Schule. Als Organisationseinheit ist es die Klasse, in der Schüler und Schülerinnen ihre eigenen Interessen einbringen können. Sie äußern Wünsche, nehmen ureigenste Anliegen selbst in die Hand und organisieren und verantworten ihre (basis)demokratischen Prozesse.**

## Anregungen:

1. Erheben Sie mit einfachen Methoden (vgl. M 15), was Schülerinnen und Schüler in der Klasse alles selbst regeln möchten.
2. Machen Sie dazu etwa ein Brainstorming und tragen Sie – unkommentiert und ohne Vorgaben – alles zusammen, was Schülerinnen und Schüler selbst bestimmen/entscheiden möchten.
3. Sie können zur Anregung auch von einer fiktiven Schule ausgehen, die fest in den Händen von Schülerinnen und Schülern ist.
4. Nehmen Sie alle genannten Aspekte und bilden Sie Kategorien zur übersichtlichen Darstellung.
5. Stellen Sie dann die Inhalte einer jeden Kategorie in einem Poster dar. Dazu können Sie Neigungsgruppen bilden. Die Poster können dann einen Platz an der Wand des Klassenzimmers finden. So begleiten sie den weiteren Prozess und regen immer wieder zu Aktionen an.
6. In der nächsten Stufe geht es darum, der Auseinandersetzung mit den Ideen und Wünschen eine geeignete, organisatorische Form zu geben. Das ist idealerweise die Einrichtung eines Gruppen- oder Klassenrats.
7. Lassen Sie sich von dem Poster anregen und prüfen Sie, was davon Sie umsetzen wollen.
8. Stellen Sie für die Schule Materialien und Hilfen zusammen, auf die alle Klassen zugreifen können und organisieren Sie einen Austausch zwischen den Klassen. Dazu können Sie etwa gegenseitige Besuche, einen Ideenwettbewerb oder so etwas wie „Die demokratische Klasse des Monats“ ins Leben rufen.



© Irfan – stock.adobe.com

# KLASSEN RAT

Grundschule / Sekundarstufe 1 **PAKET** doodle teacher

## Klassenrat Ablauf

Poster und Moderationskarten

1. Begrüßung / Eröffnung  
2. Postrunde  
3. Die Klasse  
4. Ich habe eine Idee!  
5. Übertragung und Moderation  
6. Auswertung / Diskussion der Anliegen

## Klassenrat - Impulse

für die Postrunde, aktuelle Anliegen und Regeln

Karten für die Postrunde  
Karten für aktuelle Anliegen  
Regeln / Zeitkarten  
Karten für die Postrunde  
Karten für aktuelle Anliegen  
Ich möchte ... DANKE sagen!  
Vorschlag / Idee  
Problem / Kompliment  
Wunsch  
Bitte achte auf die Zeit!  
Bitte beachte die Regeln!

## Positivrunde & Warme Dusche

Sprechblasen für den Klassenrat

Unser Klassenrat  
Ich finde, dass ... ein großes Lob verdient hat.  
Ich finde es toll, dass ...  
Mein letzter Glücksmoment war, als ...  
Ich möchte über eine gute Tat berichten.  
Ich habe die Idee, dass ...  
Ich möchte mich bei ... bedanken. Danke für ...  
Ich wünsche mir, dass ...  
Ich habe bemerkt, dass ...  
Ich möchte mich bei ... dafür entschuldigen, dass ...  
Ich möchte ... ein Kompliment machen.  
Was meint ihr dazu?

## Wand der guten Taten

Poster und Zettel zum Aufhängen

Wand der guten Taten  
+ Unsere guten Taten Version  
Wir helfen uns!  
Wir schauen genau hin!  
Wir hören uns gut zu!  
Wir geben acht aufeinander.  
Wir unterstützen uns gegenseitig!  
Wir teilen miteinander!  
Wand der guten Taten  
WAND DER GUTEN TATEN

## Klassenrat Regeln

Poster und Regelkarten

Klassenrat - Unsere Regeln  
Klassenrat Regeln  
Wir sind ein Team!  
Wir sprechen immer nur eine Sprache.  
Wir hören alle aufmerksam zu.  
Wir meinen alle, wenn wir etwas sagen müssen.  
Wir achten auf unsere Zeit und geben nicht mehr als 1 Minute.  
Wir sprechen immer nur eine Sprache.  
Wir sind ein Team!  
Wir sprechen immer nur eine Sprache.  
Wir hören alle aufmerksam zu.  
Wir meinen alle, wenn wir etwas sagen müssen.  
Wir achten auf unsere Zeit und geben nicht mehr als 1 Minute.

## Dokumente Klassenrat

ABs, Protokoll, Rednerliste & Anliegen

Rednerliste Klassenrat  
Protokoll Klassenrat  
Anliegen  
Wunsch  
Lob

## Klassenrat Ämter

Hilfe- / Moderationskarten DOT DUDES VERSION + Anleitung

Moderator\*in  
Zeitwächter\*in  
Protokollant\*in  
Moderator\*in  
Zeitwächter\*in  
Protokollant\*in  
Moderator\*in  
Zeitwächter\*in  
Protokollant\*in

UPDATE 2024

© Michael Elberth (Doodleteacher).  
Ein ganzes Materialpaket mit Umsetzungsideen zum Klassenrat in der Schule: <https://eduki.com/de/702548>

# M 40 Die Aufgaben eines Klassenrats

**Sie sind so vielfältig und so bunt wie die Klassengemeinschaft. Unterscheiden kann man etwa zwischen festen Aufgaben und Zuständigkeiten und temporären aktuellen Aktionen und Vorhaben.**

## **Anregungen:**

1. Tragen Sie Argumente für die Einrichtung eines Gruppen- resp. Klassenrats zusammen. Dazu könnten gehören:
  - a. Im Rat können Schülerinnen und Schüler demokratisches Handeln im kleinen, geschützten Rahmen der eigenen Gruppe einüben.
  - b. In den Klassenräten können die Abgeordneten für das Schülerparlament gewählt werden.
  - c. Die Strukturen und Rollen sind ähnlich wie im Parlament.
  - d. Aus dem Klassenrat werden Themen, die die ganze Schule betreffen, ins Parlament gebracht.
  - e. Der Klassenrat bearbeitet wiederum Themen aus dem Parlament, die die Klasse betreffen.
2. Sammeln Sie die Stimmen von Schülerinnen und Schülern zum Klassenrat und aus vorangegangenen Erhebungen (M 15 und 39) und formulieren Sie daraus einen Aufgabenkatalog oder eine eigene Satzung.



© Valerii Honcharuk – stock.adobe.com

3. Dadurch schaffen Sie eine höhere Identifikation der Schülerinnen und Schüler mit ihrem eigenen Gremium und üben auf der untersten Ebene demokratische Vorgangsweisen ein.

Was die Schülerinnen und Schüler sagen (könnten) ...	Kommentar
Jeden Mittwoch machen wir eine Stunde Klassenrat.	
Wir haben einen Kasten aufgestellt, in den wir Zettel zum Besprechen werfen.	
Die Zettel werden beim Klassenrat mit allen diskutiert.	
Zuerst erzählen wir, was wir in der letzten Woche gut fanden.	
Wir sprechen auch über die Probleme, die wir so hatten. Aber extra. In einer Negativ-Runde.	
Manchmal stimmen wir auch ab, worüber wir miteinander reden wollen.	
Alle dürfen Vorschläge machen. Das hat nix mit unseren Noten zu tun.	
Wir regeln unsere Sachen selbst. Die Lehrer sollen nur zuschauen.	
Wir führen auch jedes Mal Protokoll und sammeln alle Protokolle.	
Zwei von uns schreiben alles auf, was wir wichtig finden.	
Ich würde gerne nach jedem Thema eine Pause machen. Ich kann nicht so schnell schreiben.	
Ich finde den Klassenrat klasse. Hahaha. Wir können da reden, wie wir wollen.	
Meistens macht es Spaß, aber manchmal ist es auch öde.	
Blöd, dass manche alles so an sich reißen.	
Wenn es gut lief, fühle ich mich hinterher super.	
Die Stimmung ist meistens gut, weil wir auch schon mal Späße machen.	
Wir haben uns viel zu viel vorgenommen.	
Manchmal brummt mir der Kopf, weil man an so vieles denken muss.	
Der ganze Orga-Kram ist gar nicht so einfach.	
Leider halten sich viele nicht an die Regeln, die wir selbst aufgestellt haben.	
Fritz hat ne große Klappe.	
Natascha bemuttert uns immer. Sie bringt Kekse mit. Obst wäre mir lieber.	

- Siehe auch die ausführlichen Darstellungen und Materialien u.a in:  
<https://www.derklassenrat.de>  
<https://www.klassenrat.org>  
<https://degede.de/mediathek/klassenrat-auf-den-punkt-schuelerinnenheft-kopie/>

# M 41 Die Wahl einer Klassensprecherin oder eines Klassensprechers

**Das ist das erste „politische“ Amt, um das man sich in der Schule bewerben kann. Deshalb macht es auch Sinn, viele der Gepflogenheiten aus der großen Politik hier in der kleinen Klassengemeinschaft aufzugreifen, zu erproben und (spielerische) Erfahrungen damit zu machen. Etwa in einem „echten Wahlkampf“.**

## Anregungen:

1. Nehmen Sie Beispiele für Wahlen aus unterschiedlichen Bereichen. Z. B. die Bürgermeisterwahl in einem kleinen Dorf, Wahlen in Vereinen, auf Landes- oder Bundesebene bis zum Konklave der Papstwahl.  
Kristallisieren Sie zentrale Merkmale, aber auch markante Unterschiede heraus.
2. Gilt das gleiche und allgemeine Wahlrecht?  
D. h. darf jeder wählen (aktives Wahlrecht) und gewählt werden (passives Wahlrecht)?
3. Vielleicht gibt es – vergleichbar der Gesellschaft – Gruppen, die vom allgemeinen Wahlrecht ausgeschlossen sind. Z. B. eine Schülerin, die nur vorübergehend in der Klasse ist, ein Schüler, der immer nur Unsinn im Kopf hat und Quatsch macht. Diskutieren Sie mit den Schülerinnen und Schülern, ob Sie solchen oder anderen Ausschlusskriterien zustimmen.
4. Zu den Wahlen findet in der Regel ein „Wahlkampf“ statt. Spielen Sie einen solchen Wahlkampf ruhig auch einmal in der Schule/Klasse durch. Sie können anregen, ...
  - a. so etwas wie Parteien oder Wählergemeinschaften zu gründen. Da gibt es dann eine Gruppe, die den Kandidaten mit dem Ziel, die Sportangebote auszubauen, unterstützt. Eine andere Gruppe fordert, gesunde Ernährung ernster zu nehmen.
  - b. Wahlplakate zu entwerfen oder gar eine ganze Wahlkampagne zu organisieren.
  - c. mit den Smartphones Wahlwerbesspots zu drehen, die dann frei und in gleicher Dauer für alle vorgeführt werden.
  - d. eine Podiumsdiskussion wie unter den Kanzlerkandidatinnen und -kandidaten durchzuführen.
    - i. Wer moderiert, stellt die Fragen?
    - ii. Wer berichtet als Presse über die Ergebnisse?
    - iii. Wie haben sich die Kandidatinnen und Kandidaten geschlagen?
    - iv. Gibt es Gewinner und Verlierer?
5. Thematisieren Sie in der Klasse, dass das Amt stets Rechte und Pflichten mit sich bringt. Tragen Sie Beispiele zusammen. Etwa:
  - nicht nur die eigenen Meinungen und Vorstellungen verfolgen, sondern sich dem Mandat der Klasse verpflichtet fühlen.
  - nicht nur reden, sondern vor allem zuhören.
  - sich gut vorbereiten und kundig machen.
6. Welches „Wahlsystem“ soll verwendet werden? Absolute und einfache Mehrheit? Stichwahl? Gehen Sie die Wahlen mit dem gleichen Ernst an, mit dem Sie auch etwa in der Kommune agieren würden.

Nach dem Bundeswahlgesetz sind alle Deutschen wahlberechtigt, die am Wahltag das 18. Lebensjahr vollendet haben, seit mindestens drei Monaten in der Bundesrepublik Deutschland eine Wohnung innehaben oder sich sonst gewöhnlich aufhalten und nicht mittels eines richterlichen Beschlusses als verurteilte Straftäter vom Wahlrecht ausgeschlossen sind. Siehe §12–15 BWahlG

# M 42 Die Grenzen der Mitbestimmung

**Ist die Schule wirklich ein Ort der Demokratie? Kann sie das als direktoral geführte Einrichtung sein? Was ist also im Rahmen der bestehenden Gesetze, Verordnungen und Regelungen überhaupt möglich und wo liegen die Grenzen des Machbaren? Insbesondere bei der Beteiligung von Schülerinnen und Schülern.**

## Anregungen:

1. Gehen Sie noch einmal zurück zu den Grundlegungen (M 38) und analysieren Sie die Begrifflichkeiten in den Gesetzestexten.
2. In welchem Verhältnis steht dieser Sprachgebrauch zu den Prinzipien einer demokratischen Schulentwicklung?

Zum Sprachgebrauch	
Gesetze und Verordnungen	Im Verhältnis zu DemSE
Schülermitverantwortung (früher sogar Schülermitverwaltung)	Verantwortung, nicht Mitbestimmung! Problematisch!
Beteiligung der Schüler an der Gestaltung des Schullebens	Gestaltung. Was ist mit Beteiligung an der Beschlussfassung?
Interessen zu vertreten und durch selbstgewählte oder übertragene Aufgaben eigene Verantwortung zu übernehmen	Mitsprache bei Übertragung von Aufgaben? Nein. Verantwortung? Ja.
Die Schülermitverantwortung ist von allen am Schulleben Beteiligten und den Schulaufsichtsbehörden zu unterstützen.	Zu unterstützen, nicht einzubinden.
Klassenschülerversammlung und Schülervertreter haben kein politisches Mandat.	Sondern?
Die Klassenschülerversammlung fördert die Zusammenarbeit mit den Lehrern der Klasse	Fördert. Bei Regelungen oder im Konfliktfall außen vor.
Der Schulleiter unterrichtet den Schülerrat über Angelegenheiten, die für die SMV von allgemeiner Bedeutung sind.	Unterrichtet, bindet nicht ein, setzt sich nicht ins Benehmen...
Der Schülersprecher, der Schulleiter und die Verbindungslehrer sollen ... zusammentreffen, um die Angelegenheiten der SMV zu besprechen und um sich gegenseitig zu informieren.	Es bleibt beim Besprechen und gegenseitigen Informieren.
Der Landesschülerbeirat kann dem Kultusministerium Vorschläge und Anregungen unterbreiten.	Vorschläge und Anregungen. TOPs einbringen?
Das Kultusministerium unterrichtet den Landesschülerbeirat über die wichtigen allgemeinen Angelegenheiten und erteilt ihm die notwendigen Auskünfte.	Unterrichten und Auskünfte. Mitbestimmung sieht anders aus.

3. Ist also die Schule/Klasse als demokratischer Raum zu verstehen? Schreiben Sie zusammen, was sich alles ändern müsste, damit „echte“ Partizipation möglich wird.
4. Vergleichen Sie dazu das Konzept der Aushandlungsgruppe.

# M 43 Partizipation auf Schulebene

Die Möglichkeiten, Schülerinnen und Schüler in der Schule stärker einzubinden, sind vielfältig. Teilhabe und Partizipation sowie Mitwirkung und gleichberechtigte Mitbestimmung sind im Einzelfall zu prüfen und werden grundlegend bereits im Leitbild thematisiert. Sie sollten für konkrete Maßnahmen und Projekte im Detail festgeschrieben werden.

## Anregungen:

1. Legen Sie eine kommentierte Liste mit möglicher/gewünschter/notwendiger Schülerbeteiligung an.

Maßnahmen/Aufgaben/ Projekte mit Schülerbeteiligung	
Maßnahme	Kommentar
Planung, Organisation und Durchführung eines Schulfestes	
Vorstellung von Projektergebnissen in schulischen Gremien/Elternabenden etc.	
Vertretung der Schule bei schulübergreifenden Projekten	
Berichterstattung und Öffentlichkeitsarbeit, z.B. Leserbriefe, Zeitungsartikel etc.	
Planung, Diskussion und Ausarbeitung eines Schulleitbilds	
Einrichtung und Implementierung eines Schülerparlaments	
Erarbeitung und Implementierung einer Hausordnung	
Verantwortliche Mitwirkung in Aushandlungsrunden	

2. Unterscheiden Sie zwischen temporären aktuellen Maßnahmen und Projekten auf der einen Seite und der dauerhaften Einrichtung von Schülergremien wie Gruppenrat, Klassenrat, Schülerrat, -vollversammlung und -parlament auf der anderen.

3. Denken Sie auch über die Grenzen der Schule hinaus und beziehen Sie die Arbeit im Landeschülerrat und in landesweiten Arbeitsgruppen mit ein.



4. Ergänzen Sie in einem zweiten Schritt, welche Angelegenheiten Sie in Zukunft – im Rahmen demokratischer Schulentwicklung – an den Schülerrat herantragen möchten/sollten/können.
5. Prüfen Sie, wie Sie ggf. mit weiterreichenden Entscheidungen des Schülerrats – insbesondere im Konfliktfall – umgehen wollen. Diese Frage rührt ganz grundsätzlich an die Möglichkeiten und Grenzen, die Sie als Schule für die demokratische Teilhabe der Schülerschaft setzen – oder gar mit den Schülerinnen und Schülern in einem wirklich demokratischen Prozess aushandeln.
6. Klären Sie Rollen und Aufgaben begleitender Lehrkräfte über die in der SMV-Verordnung BW §16 für Verbindungslehrer ausgeführten Bestimmungen hinaus.

Infrage könnten auch die folgenden Aufgaben kommen. Prüfen und ergänzen Sie!

- Beratende Expertise
- Unterstützung bei Planung und Organisation
- Mediationsangebot in Konfliktfällen
- Persönliche Beratung
- Coaching im Amt
- Critical friends
- ...

7. Wie weit Partizipation gehen kann, zeigt das Beispiel eines grenzüberschreitenden Schülerparlaments für französische und deutsche Gymnasialschülerinnen und -schüler, das im Oktober 2019 zum Thema Luft-Klima-Energie ins Leben gerufen wurde.

„Zur Vorbereitung nahmen die Schüler\*innen der 16 beteiligten Klassen an einem Kick-off-Tag im Rahmen der Science Days in Rust teil. Hier durften sie Vorträge von deutschen und französischen Referenten rund um den Themenkomplex Luft-Klima-Energie und zur europäischen Demokratie verfolgen.

Bis Januar 2020 beschäftigten sich die Schüler\*innen, unterstützt von ihren Lehrer\*innen, mit Rechercharbeiten zu dieser Thematik und nutzten die im Rahmen des Projekts entwickelten pädagogischen Unterlagen.

In jeder Klasse wurden anschließend 5 Schüler\*innen ausgewählt, die ihre Schule beim zweitägigen Wissenschaftsparlament in Straßburg am 3. und 4. Februar 2020 vertreten durften.

Im Rahmen des Parlaments haben die Schüler\*innen die demokratischen Prozesse der gesetzgebenden europäischen Organe erprobt. Sie haben 5 Ausschüsse gebildet, in denen sie, mit Unterstützung von Fachleuten der behandelten Themen, miteinander debattierten. Die Ergebnisse wurden anschließend im Plenum vorgestellt und mit dem Ziel, entsprechende Beschlüsse zu fassen, erneut diskutiert.

Diese Beschlüsse werden dann an die betroffenen lokalen Gesetzgebungsorgane weitergegeben und in den teilnehmenden Klassen vorgestellt, um eine Umsetzung auf Ebene der Schulen zu erreichen.“

Quelle: s. u.

8. Diskutieren Sie ausgehend von diesem Beispiel\* Möglichkeiten und Grenzen für ein Schülerparlament an Ihrer Schule.
9. Tragen Sie weitere Beispiele zusammen und prüfen Sie Ihre Ergebnisse.
  - Welche Aspekte könnten Ihre Überlegungen/Planungen/Entwicklungen bereichern?
  - Was geht bei Ihnen gar nicht?
  - Welchen Ideen wollen Sie weiter nachgehen?
  - ...
10. Welche Anlässe für ein Schülerparlament kämen in Ihrer Region oder in einem Ihrer Schulnetzwerke infrage?

\*Das Projekt und seine Ergebnisse sind gut dokumentiert unter: <https://www.interreg-oberrhein.eu/projet/grenzueberschreitendes-schuelerparlament-luft-klima-energie/>



© Véronique Champy – Jardin des Sciences de l'Université de Strasbourg

# Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

- Broese, Konstantin, Dr., ist Leiter des Fachbereichs „Schule und Bildung“ der Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg. Zuvor Lehrkraft, wiss. Mitarbeiter am Fachbereich Philosophie/Pädagogik der Universität Mainz sowie Studienleiter der Ev. Akademie Hofgeismar (u. a. mit dem Schwerpunkt Lehrkräftefortbildung); Lehr- und Arbeitsschwerpunkte: Demokratie und Demokratieentwicklung, Demokratiepädagogik und demokratische Schulentwicklung.
- Busch, Matthias, Dr., Professor für die Didaktik der Gesellschaftswissenschaften, Universität Trier. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Demokratiebildung und demokratischen Schulentwicklung, dem Unterrichten in gesellschaftswissenschaftlichen Integrationsfächern und der historischen Bildungsforschung.
- Decker, Frank, Dr., Professor am Institut für Politische Wissenschaft und Soziologie der Universität Bonn. Frank Decker ist seit 2001 Professor für Politikwissenschaft an der Universität Bonn. Seine Schwerpunkte sind die Demokratie- und Parteienforschung. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Entwicklung und Reform der demokratischen Institutionen. 2023 wurde er für seine Arbeit mit dem „Otto-Kirchheimer-Preis“ ausgezeichnet.
- Heldt, Inken, Dr., Professorin für das Politische System der Bundesrepublik Deutschland und Politische Bildung, Universität Passau. Besondere Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte sind u. a. Demokratiebildung und Menschenrechte; Digitalität und politische Medienbildung; gesellschaftliche Transformation und Global Citizenship Education.
- Klinger, Udo, Stellvertr. Direktor a.D. des Pädagogischen Landesinstituts Rheinland-Pfalz, Speyer. Autor, Herausgeber und Publizist. Arbeitet konzeptionell zu Fragen der Schul- und -unterrichtsentwicklung, Curricula und Werkstattmaterialien. Berater, Vortragender und Workshopgestalter.
- Oberle, Monika, Dr., Professorin für Politikwissenschaften mit dem Schwerpunkt Didaktik der Sozialwissenschaften, Goethe-Universität Frankfurt am Main. Arbeitsschwerpunkte: Empirische Lehr-Lern-Forschung; schulische und außerschulische politische Bildung; Demokratiebildung, politische Medienbildung, EU-Bildung, politische Bildung für Nachhaltige Entwicklung; (Plan-)Spiele in der politischen Bildung.
- Priebe, Botho, Direktor a.D. des Instituts für Schulische Fortbildung und Schulpsychologische Beratung des Landes Rheinland-Pfalz, Speyer. Neben verschiedenen Funktionen in Gremien, Beiräten und Projekten, u. a. als Beauftragter der Kultusministerkonferenz bei der OECD für PISA, PIAAC und INES A, vorrangige Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Demokratische Schulentwicklung als Demokratiebildung, Qualität und Wirksamkeit von Schulentwicklung und Lehrkräftebildung, Steuerungsqualität schulischer Unterstützungssysteme, Schul- und Unterrichtsqualität.
- Rolff, Hans-Günter, Dr., Professor an der Technischen Universität Dortmund, Institut für Schulentwicklungsforschung, Dortmund. Hans-Günter Rolff war Unterabteilungsleiter in einem Schulministerium und dann Prof. an der TU-Dortmund. Er gilt als Pionier der Schulentwicklung im deutschsprachigen Raum. Er hat 1973 das Institut für Schulentwicklungsforschung gegründet und zahlreiche Schulentwicklungsprojekte im In- und Ausland begleitet.
- Thelen, Sibylle, Direktorin der Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg, Stuttgart. Vor ihrem Wechsel in die Direktion leitete sie die Abteilung „Demokratisches Engagement“. Zugleich war sie zuständig für den Fachbereich Gedenkstättenarbeit. Sie studierte Politikwissenschaft, Kommunikationswissenschaft und Geschichte und Kultur des Nahen Orients sowie Turkologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Studienbegleitend absolvierte sie die Deutsche Journalistenschule (DJS) in München.

In der Reihe Bausteine sind bisher erschienen:

**Demokratische Schulentwicklung konkret Band 2**

Vorschläge, Materialien und Methoden für die Praxis  
Stuttgart 2026, 72 Seiten

**Demokratische Schulentwicklung konkret Band 1**

Grundlagen und Handlungskonzepte im Überblick  
Stuttgart 2026, 52 Seiten

**Von Hogwarts nach Wakanda – eine Reise zu Demokratie  
und Werten in modernen Mythen.**

Erfahrungsberichte, Seminarmodelle, Fachartikel zur Veranstaltungsreihe der Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg.  
Stuttgart 2021, 52 Seiten

**Der Beutelsbacher Konsens und die neuen Bildungspläne, Band 2**

Unterrichtsmodelle für Gemeinschaftskunde und WBS in  
Baden-Württemberg in der Sekundarstufe I.  
Stuttgart 2018, 103 Seiten

**Der Beutelsbacher Konsens und die neuen Bildungspläne, Band 1**

Unterrichtsmodelle für Gemeinschaftskunde und WBS in  
Baden-Württemberg in der Sekundarstufe I  
Stuttgart 2017, 90 Seiten

**Lernfeld Europa**

Handlungsorientierte Module für den Unterricht (Lehrerheft)  
LpB und CIVIC Institut für internationale Bildung Düsseldorf  
Stuttgart 2014, 136 Seiten

Die Bausteine finden Sie unter

<https://www.lpb-bw.de/lernmedien/unterrichts-bausteine>

## LpB-Shops/ Publikationsausgaben

### Stuttgart

Lautenschlagerstraße 20  
70173 Stuttgart  
Telefon: 07 11/16 40 99-0

Öffnungszeiten:

Mo–Do 9 bis 12 Uhr

13 bis 15:30 Uhr

Fr 9 bis 12 Uhr

### Tagungszentrum

#### Haus auf der Alb

Hanner Steige 1  
72574 Bad Urach  
Telefon: 071 25/1 52-0

Öffnungszeiten:

Mo–Fr 8 bis 12 Uhr

13 bis 16.30 Uhr

### Außenstelle Freiburg

Rathausgasse 33  
79098 Freiburg  
Telefon: 07 61/2 07 73-0

Öffnungszeiten:

Di/Do 10 bis 16.30 Uhr

### Außenstelle Heidelberg

Plöck 22  
69117 Heidelberg  
Telefon: 0 62 21/60 78-0

Öffnungszeiten:

Di/Do 10 bis 17 Uhr

Mi 13 bis 17 Uhr

### Außenstelle Ludwigsburg

Myliusstr. 15  
71 638 Ludwigsburg  
Telefon: 07 11/21 82 15 54-40  
Shop im Aufbau

### Außenstelle Tübingen

Wilhelmstraße 8  
72074 Tübingen  
Telefon: 070 71/1 36 80-60

Öffnungszeiten:

Mo 10 bis 15 Uhr

Do 13 bis 17 Uhr

# lpb

Landeszentrale  
für politische Bildung  
Baden-Württemberg

Druckausgaben neuerer Bausteine können Sie im Webshop der Landeszentrale für politische Bildung [www.lpb-bw.de/shop](http://www.lpb-bw.de/shop) bestellen. Ab einem Sendungsgewicht von 500 g wird eine Versandkostenpauschale berechnet. Keine Bestellung per Telefon, Post, Fax oder E-Mail.



Bisherige Ausgaben in der Reihe Bausteine finden Sie zum Bestellen oder als Download unter [www.lpb-bw.de/lernmedien/unterrichts-bausteine](http://www.lpb-bw.de/lernmedien/unterrichts-bausteine)