

# E&W

Erziehung & Wissenschaft 12/2021  
Zeitschrift der Bildungsgewerkschaft GEW



LEITUNG  
BRAUCHT

ZEIT



# Kernkompetenzen guter Führung

In der Corona-Krise standen Schulleiterinnen und Schulleiter vor sehr großen Herausforderungen. Von einem Tag auf den anderen mussten neue Wege beschritten werden, für viele war die Ungewissheit die einzige Konstante, auf die Verlass war. In dieser Zeit hat sich gute Führung insbesondere darin gezeigt, wie Schulleiterinnen und Schulleiter in den Handlungsfeldern Kommunikation, Kooperation und Strategiearbeit agiert haben.

Die pandemische Krise hatte auf schulorganisatorischer und (schul)administrativer Ebene starke Auswirkungen – so wurde Kommunikation zu einer bedeutenden systemischen Aufgabe während der Pandemie: Kommunikation reduziert Unsicherheit und schafft Transparenz, insbesondere dort, wo Adressaten aktiv mit einbezogen werden, wenn zum Beispiel die Personaleinsatzplanung in Absprache mit den Lehrkräften erfolgt. Kommunikation ist immer zu kontextualisieren. Je nach Ziel und Zielgruppe ist zu überlegen, wer, in welcher Form, in welchem Umfang und wann kommuniziert. Das heißt, Kommunikationsinhalte, Botschaften sind stringent und eindeutig, sachlich und adressatengerecht aufzubereiten. So berichtet im Rahmen unserer Interviewstudie (Huber et al. 2020b) eine Schulleitung etwa, dass sie während der Pandemie und der Schulschließungen in einem wöchentlichen Newsletter an ihr Kollegium Hintergrundinfos und die behördlichen Infos zusammengefasst und diesen immer mittwochs den Lehrkräften zugestellt hat, also regelmäßig und dosiert.

Von Kooperation in und zwischen Schulen sowie mit anderen Partnern werden immer wieder positive Wirkungen angenommen (vgl. u. a. Huber 2020a). Insbesondere die Zusammenarbeit der Lehrkräfte soll der Entwicklung der Qualität von Schulen und Unterricht dienen und somit zu besseren Lernbedingungen für Schülerinnen und Schüler beitragen.

Doch effektive und effiziente Kooperationen zu initiieren und am Laufen zu halten, ist mitunter eine mühsame Daueraufgabe. Dennoch ist gerade in der Krise das Aufrechterhalten

und Einbeziehen etablierter Team- und Kooperationsstrukturen und -prozesse auf allen Ebenen angezeigt. Dazu bedarf es neben schulinterner Zusammenarbeit zudem einer intensiven Kooperation zwischen Regierungsebene und Schulamtsebene, um für Schulleitungen, Lehrkräfte sowie Schülerinnen und Schüler bei konkreten Bedarfen erreichbar zu sein, und einer differenzierten, übergeordneten Strategie, wer wann welche Aufgaben übernimmt.

Führungskräfte gestalten mit und für ihre Kollegen und Kolleginnen Bildungsräume zum Wohl der Kinder und Jugendlichen sowie zur Unterstützung der Eltern. In Zeiten einer Krise werden bereits bestehende Herausforderungen verstärkt – und es kommen ganz neue hinzu. Gleichzeitig sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen stark reduziert. Insbesondere diejenigen Schulleitungen haben die Krise relativ gut bewältigt, die von Beginn an Strategiearbeit geleistet und die bisher geltenden schulischen Zielsetzungen und deren Machbarkeit vor dem Hintergrund der neuen Gegebenheiten aktiv und im besten Fall kollegial reflektiert und schließlich zügig korrigiert haben: Was schaffen wir mit den vorhandenen Mitteln? Was ist das Wichtigste? Wo setzen wir Prioritäten? Was ist Pflicht, was Kür? Wie können wir die Pflichtaufgaben effektiv (und effizient) umsetzen? Aber auch: Wo liegen Chancen für Veränderung? Was bringt uns voran? Dabei umfasst strategisches Handeln gemäß der BIO-Strategie (Huber 2020b) die drei Perspektiven Bewahren, Innovieren und Optimieren und ist unabhängig von einer Krise die zentrale Führungsaufgabe.

Prof. Stephan Gerhard Huber,  
Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB)  
an der Pädagogischen Hochschule Zug, Schweiz

Nadine Schneider,  
wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Arbeitsgruppe „Bildungsmanagement“  
der Erfurt School of Education (ESE) an der Universität Erfurt

# Inhalt



|   |          |
|---|----------|
| <b>Gastkommentar</b><br>Kernkompetenzen guter Führung   | Seite 2  |
| <b>Impressum</b>  | Seite 3  |
| <b>Auf einen Blick</b>  | Seite 4  |
| <b>Prämie des Monats</b>  | Seite 5  |
| <b>Schwerpunkt: Leitung in Bildungseinrichtungen</b>  |          |
| 1. Die vielfältigen Aufgaben einer Schulleitung: „Gezittert wie ein Anfänger“   | Seite 6  |
| 2. Zusatzqualifizierungen für angehende Schulleitende: Leiten im Team   | Seite 10 |
| 3. Arbeitsbelastung: „Schulleitungen sind Troubleshooters“  | Seite 12 |
| 4. Aufgaben einer Kita-Leitung: „Aus- und Weiterbildung ist das A und O“  | Seite 14 |
| 5. Tipps für gutes Leiten von Kita und Schule: „Der Blick von außen hilft“  | Seite 16 |
| 6. Das „Gute-Kita-Gesetz“ und die Führungsrolle: Leitung braucht Zeit   | Seite 18 |
| 7. Hochschulrat und Hochschulgremien: Zwischen Partizipation und Folklore   | Seite 20 |
| 8. Gute Leitung in der Erwachsenenbildung: „Politisches Denken mitbringen“  | Seite 22 |
| <b>Frauen</b><br>GEW-Fachtagung: „Frauen gehen in Führung“  | Seite 24 |
| <b>Bildungspolitik</b><br>Bildungspolitisches Forum: Mit MINT zu mehr Klimaschutz   | Seite 25 |
| <b>Gesellschaftspolitik</b>   |          |
| 1. Vierte Corona-Welle: Jetzt sind die Länder gefordert!  | Seite 26 |
| 2. Finanzwissenschaftler Birger Scholz: Die Schuldenbremse muss weg!  | Seite 28 |
| 3. 50. Jahrestag Radikalenerlass: „Lebenslange Abstrafung“  | Seite 30 |
| <b>Berufliche Bildung und Weiterbildung</b><br>DGB-Studie zur Berufsausbildung in der Corona-Pandemie: Zwiespältiges Fazit    | Seite 32 |
| <b>Hochschule und Forschung</b><br>#IchBinHanna-Tagung: „Wer zahlt, schafft an“   | Seite 34 |
| <b>Medien</b><br>Graphic Recording: Simultandolmetschen mit Papier und Stift  | Seite 36 |
| <b>Schule</b><br>Fortbildung übt Handlungswege bei sexuellem Missbrauch: Was ist los mit Jaron?                               | Seite 38 |
| <b>Internationales</b><br>Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter in Belarus: Zu Staatsfeinden erklärt                         | Seite 40 |
| <b>fair childhood – Bildung statt Kinderarbeit</b><br>Ist auf Fairtrade-Siegel bei Discountern Verlass? – Treiber und Bremser | Seite 42 |
| <b>GEW-Intern</b>   |          |
| 1. Nachruf auf Prof. Rolf Dobischat: Ein Kämpfer für Chancengleichheit  | Seite 44 |
| 2. Finanzieller Ausgleich im Streikfall: Mehr Geld für die Streikkasse  | Seite 44 |
| <b>Mitgliederforum</b>  | Seite 45 |
| <b>Diesmal</b>  | Seite 48 |
| <b>Titel: Werbeagentur Zimmermann</b>   |          |

## IMPRESSUM

### Erziehung und Wissenschaft

Allgemeine Deutsche Lehrerzeitung · 73. Jg.

Herausgeberin:  
Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft  
im Deutschen Gewerkschaftsbund  
Vorsitzende: Maïke Finner  
Redaktionsleiter: Ulf Rödde  
Redaktion: Jürgen Amendt  
Redaktionsassistentin: Katja Wenzel  
Postanschrift der Redaktion:  
Reifenberger Straße 21  
60489 Frankfurt am Main  
Telefon 069 78973-0  
Fax 069 78973-202  
katja.wenzel@gew.de  
www.gew.de  
facebook.com/GEW.DieBildungsgewerkschaft  
twitter.com/gew\_bund

Redaktionsschluss ist in der Regel der 7. eines jeden Monats.  
Erziehung und Wissenschaft erscheint elfmal jährlich.  
Nachdruck, Aufnahme in Onlinedienste und Internet sowie Vervielfältigung auf Datenträger der „Erziehung und Wissenschaft“ auch auszugweise nur nach vorheriger schriftlicher Genehmigung der Redaktion.

Die E&W finden Sie als PDF auf der GEW-Website unter:  
[www.gew.de/eundw](http://www.gew.de/eundw).  
Hier wird die E&W auch archiviert.

Gestaltung:  
Werbeagentur Zimmermann GmbH  
Kurhessenstraße 14  
60431 Frankfurt am Main

Für die Mitglieder ist der Bezugspreis im Mitgliedsbeitrag enthalten. Für Nichtmitglieder beträgt der Bezugspreis jährlich Euro 7,20 zuzüglich Euro 11,30 Zustellgebühr inkl. MwSt. Für die Mitglieder der Landesverbände Bayern, Berlin, Brandenburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Schleswig-Holstein und Thüringen werden die jeweiligen Landeszeitungen der E&W beigelegt. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Rezensionsexemplare wird keine Verantwortung übernommen. Die mit dem Namen des Verfassers gekennzeichneten Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder der Herausgeberin dar.

Verlag mit Anzeigenabteilung:  
Stamm Verlag GmbH  
Goldammerweg 16  
45134 Essen  
Verantwortlich für Anzeigen: Mathias Müller  
Telefon 0201 84300-0  
Fax 0201 472590  
anzeigen@stamm.de  
www.erziehungundwissenschaft.de  
gültige Anzeigenpreisliste Nr. 41  
vom 01.01.2019,  
Anzeigenschluss  
ca. am 5. des Vormonats

Nutzungsrechte für digitale Pressespiegel erhalten Sie über die PMG Presse-Monitor GmbH unter [www.presse-monitor.de](http://www.presse-monitor.de)

Erfüllungsort und Gerichtsstand: Frankfurt am Main



ISSN 0342-0671

Die E&W wird auf 100 Prozent chlorfrei gebleichtem Recyclingpapier gedruckt.

Aktuelle Infos zur Corona-Pandemie  
[www.gew.de/corona](http://www.gew.de/corona)

### BAföG-Empfänger brauchen Hilfe

Wegen der gestiegenen Energiepreise fordert das Deutsche Studentenwerk einen einmaligen Heizkostenzuschuss für Studierende mit wenig Einkommen sowie für BAföG-Empfängerinnen und -Empfänger.

„Diesen Studierenden muss unter die Arme gegriffen werden, damit sie ihre Energierechnungen bezahlen können“, erklärte Generalsekretär Matthias Anbuhl Anfang

November in einer Pressemitteilung. Anbuhl verwies auf eine Regelung von vor 20 Jahren. Damals hatte die rot-grüne Bundesregierung zur sozialen Abfederung hoher Öl- und Spritpreise Entlastungen für Pendler und auch einen Heizkostenzuschuss für einkommensschwache Haushalte und BAföG-Empfänger beschlossen. Maximal 100 Mark gab es für die Studierenden damals. „Heute müsste der Zuschuss sicher das Doppelte betragen, aber ansonsten könnte man das Verfahren 1:1 wieder anwenden“, so Anbuhl.



Foto: IMAGO/Christian Ohde

**Studierende mit geringen Einkommen und BAföG-Empfänger sind von steigenden Energiekosten besonders betroffen. Für sie fordert das Deutsche Studentenwerk einen Heizkostenzuschuss.**

### Kreisau in 14 Filmen

Das Dorf Kreisau (polnisch Krzyżowa) ist vor allem als Namensgeber für die Widerstandsgruppe „Kreisauer Kreis“ bekannt. In den 1940er-Jahren hatten sich in dem Ort antifaschistisch gesinnte Persönlichkeiten aus dem Adel, dem Bürgertum, der Arbeiterbewegung sowie des Katholizismus und Protestantismus getroffen. Der Ort in der polnischen Wojewodschaft Niederschlesien beherbergt heute eine der größten internationalen Jugendbegegnungsstätten Europas, in der sich unter anderem Schulklassen aus Deutschland und Polen treffen. Hier befindet sich auch das bekannte Berghaus, in dem der „Kreisauer Kreis“ seinen Widerstand gegen das deutsche Naziregime organisierte. Hier fand aber auch 1989 die Versöhnungsmesse zwischen Polen und Deutschland statt.

Die vielseitige Geschichte des Ortes hat allerdings keinen festen Platz im Allgemeinwissen in Deutschland. Dies soll ein Videoguide ändern, der sowohl die Geschichte Kreisaus als auch die der Stiftung Kreisau für Europäische Verständigung erzählt. Der Videoguide setzt sich aus 14 kurzen Filmen zusammen. Jeder Streifen stellt ein wichtiges Ereignis, einen spannenden Ort oder auch die Tätigkeit der Stiftung Kreisau vor. Jeder Film des Videoguides wurde in zwei Sprachversionen gedreht: auf Deutsch und auf Polnisch mit englischen Untertiteln. Die Filme sind kostenlos auf [www.history.krzyzowa.org.pl](http://www.history.krzyzowa.org.pl) sowie auf [www.youtube.com/user/fundacjakrzyzowa](http://www.youtube.com/user/fundacjakrzyzowa) zu sehen.

### Geringer Frauenanteil

Nur rund jede vierte Professorenstelle an deutschen Hochschulen ist mit einer Frau besetzt. Wie das Statistische Bundesamt in Wiesbaden Mitte November mitteilte, lag der Anteil der Professorinnen im vergangenen Jahr wie 2019 bei 26 Prozent. Vor zehn Jahren hatte der Frauenanteil an den Professorenstellen sogar nur bei 19 Prozent gelegen.

Dabei seien Frauen zu Beginn der akademischen Laufbahn noch überproportional vertreten, hieß es weiter. Den Angaben zufolge waren im Wintersemester 2020/2021 über die Hälfte (52 Prozent) der Studienanfängerinnen und -anfänger Frauen. „In den höheren Stadien der akademischen Laufbahn sind Frauen zunehmend unterrepräsentiert“, erklärten die Statistiker. So lag ihr Anteil bei abgeschlossenen Promotionen 2020 bei 45 Prozent, bei den abgeschlossenen Habilitationen waren es 35 Prozent.

### Buchgutschein-Aktion

Am 23. April 2022 ist Welttag des Buches. Zu diesem Anlass startet die Stiftung Lesen gemeinsam mit den Kultusministerien aller Bundesländer, dem Börsenverein des Deutschen Buchhandels, dem cbj-Verlag, der Deutschen Post AG und dem ZDF die Buchgutschein-Aktion „Ich schenk dir eine Geschichte“. Gegen Vorlage eines Gutscheins erhalten Schülerinnen und Schüler der 4. und 5. Klassen im Buchhandel ein Exemplar des neuen Welttagbuches „Iva, Samo und der geheime Hexensee“ von Kinderbuchautorin Bettina Obrecht und Illustrator Timo Grubing. Es handele sich dabei um einen Comicroman, der eigens zu diesem Anlass verfasst wird, wie die Stiftung mitteilte. Die Lehrkräfte aller teilnehmenden Klassen erhalten zusätzlich methodisch-didaktisches Begleitmaterial zum Welttagsroman. Ziel ist es, Schülerinnen und Schülern rund um den Welttag des Buches Lesefreude zu schenken, um deren Lesekompetenz zu steigern. Die Bestellung der Buchgutscheine ist noch bis zum 31. Januar 2022 unter [www.welttag-des-buches.de](http://www.welttag-des-buches.de) möglich.

### Dritte Tarifverhandlungsrunde Länder

Gewerkschaften und Vertreter der Tarifgemeinschaft deutscher Länder (TdL) haben sich am 28. und 29. November in Potsdam zur dritten Tarifverhandlungsrunde für die Beschäftigten des öffentlichen Diensts der Länder getroffen. Die Verhandlungen fanden nach Drucklegung dieser E&W statt. Wir berichten in der Januar-Ausgabe der E&W. Alle aktuellen Infos zur Tarifrunde finden Sie auf der GEW-Website unter: [www.gew.de/dasgewinnenwir](http://www.gew.de/dasgewinnenwir). Nach der ergebnislosen zweiten Verhandlungsrunde Anfang November kritisierte die GEW-Vorsitzende Maïke Finner die Blockadehaltung der Arbeitgeber, die kein Angebot vorgelegt hatten. In der Corona-Pandemie hätten auch die Lehrkräfte, Lehrenden an Hochschulen, Erzieherinnen und Erzieher sowie sozialpädagogische Fachkräfte das Land am Laufen gehalten, so Finner. „Die Beschäftigten erwarten Lösungen, sie erwarten zu Recht eine ordentliche Gehaltssteigerung.“

# Mitmachen lohnt sich ...

... mit jedem neu geworbenen GEW-Mitglied können Sie andere aktiv unterstützen.\*

## Prämie des Monats Dezember: 30-Euro-Spende

Eine Spende in Höhe von 30 Euro für die GEW-Stiftung „fair childhood“ oder den Heinrich-Rodenstein-Fonds für verfolgte Gewerkschafter\*innen



Neues Mitglied werben und Prämie online anfordern  
[www.gew.de/praemienwerbung](http://www.gew.de/praemienwerbung)

\*Dieses Angebot gilt nicht für Mitglieder des GEW-Landesverbandes Niedersachsen.

Keine Lust auf unser Online-Formular? Fordern Sie den Prämienkatalog an!

Per E-Mail: [mitglied-werden@gew.de](mailto:mitglied-werden@gew.de) | Per Telefon: 0 69 / 7 89 73-211

oder per Coupon:

Bitte in Druckschrift ausfüllen.

Vorname/Name

Straße/Nr.

PLZ/Ort

GEW-Landesverband

Telefon

Fax

E-Mail

Bitte den Coupon vollständig ausfüllen und an folgende Adresse senden:

Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Reifenberger Straße 21, 60489 Frankfurt a. M., Fax: 0 69 / 7 89 73-102

# „Gezittert wie ein Anfänger“



Ronald Rahmig hält strukturelle Veränderungen für wichtig, damit Schulleiterinnen und Schulleiter ihre Aufgabe besser bewältigen können: „Lehre und Leitung beißen sich, Unterricht verlangt Regelmäßigkeit, Schulleitung Flexibilität – nur so können wir die Vielfalt der Aufgaben und Termine wahrnehmen.“

// Schulleitungen sind für vieles verantwortlich; sie müssen beispielsweise das Budget verwalten, den Ganzttag organisieren, die Schulentwicklung vorantreiben oder auch die Inklusion stemmen. Wie meistert man diese Verantwortung, und wie bereitet man sich darauf vor? //

Als Ronald Rahmig Schulleiter wurde, fühlte er sich eigentlich gut vorbereitet. Er hatte zuvor bereits als Abteilungsleiter einer beruflichen Schule erste Leitungserfahrung gesammelt, der dortige Schulleiter zeigte ihm immer wieder, worauf es bei der Führung eines Schulbetriebs ankommt: Wie binde ich die Kolleginnen und Kollegen ein, wie organisiere ich die Personalentwicklung, wie funktioniert das Zusammenspiel mit Handwerks- und Handelskammer, mit Bezirk und Verwaltung, wo liegen die Fallstricke in der Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht? „Es war gut und wichtig, langsam in die Leitungsrolle hineinzuwachsen“, sagt Rahmig rückblickend. 2010 übernahm er die Leitung des Oberstufenzentrums Kraftfahrzeugtechnik in Berlin, eine Schule mit 2.000 Schülerinnen und Schülern, die mit 400 Betrieben zusammenarbeitet, und merkte doch im Alltag schnell: „Es gibt vieles, was ich vorher nicht wusste.“ Mit dem Ausmaß der Bürokratie bei Einstellungen oder der Finanzverwaltung einer Schule etwa, einigem, das fortan seinen Alltag erschwerte, hätte er nie gerechnet. Rahmig: „Schulleitungen brauchen mehr Fortbildungen und begleitendes Coaching, um für solche Aufgaben gewappnet zu sein.“

## Fortbildung Pflicht

Heute ist Rahmig ein alter Hase an der Spitze der Berufsschule und setzt sich im Vorstand der Vereinigung der Berliner Schulleiterinnen und Schulleiter (VBS) für eine gute Vorbereitung und bessere Arbeitsbedingungen für Schulleitungen ein. Denn die Belastungen haben in den vergangenen Jahren noch einmal zugenommen. Schulleitungen sind neuer-

Foto: Kay Herschelmann

dings auch zuständig für Budgets und Haushaltsführung, müssen Inklusion stemmen, Ganztagschule organisieren, Schulentwicklung vorantreiben. Sie sind stets eingeklemmt zwischen den Erwartungen der Schulaufsicht und des Bezirks sowie denen des Kollegiums und der Eltern und „im Zweifelsfall am Schluss an allem schuld“, sagt Rahmig. „Wer will sich schon so einen Stress antun?“ Die Folge: In vielen Bundesländern bleiben Leitungsstellen unbesetzt. Allein Berlin muss in den kommenden drei Jahren für jede zweite Schule eine neue Leitung finden, das macht 400 im gesamten Land.

Schon 2013 hat die Hauptstadt eine Fortbildung entwickelt. Im Gegensatz zu Angeboten in den meisten anderen Bundesländern ist diese nicht freiwillig, sondern Pflicht für Kandidatinnen und Kandidaten. Das Qualifizierungsprogramm „Vor dem Amt“ umfasst 120 Stunden und wird vom Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM) und einer Reihe anderer, anerkannter Weiterbildungsinstitute angeboten. Im 60-stündigen Basismodul geht es um Grundlagen der Kommunikation und Feedback, Leadership-Stile und Rollenbewusstsein, Umgang mit Belastungen, Konfliktmoderation und Qualitätsentwicklung. In weiteren 60 Stunden werden die Kenntnisse vertieft – vom gelungenen Delegieren über Teamkultur bis zur Reflexion des eigenen Leitungsverständnisses.

„Uns ist die Aktivierung der Teilnehmenden dabei wichtiger als die Theorie“, erläutert Bernd Jankofsky, Abteilungsleiter Schul- und Personalentwicklung beim LISUM. Nach kurzen Inputs werden praxisnahe Aufgaben in Kleingruppen oder Rollenspielen bearbeitet und reflektiert. Ein Dozententandem aus externen Leadership-Profis und leitungserfahrenen Pädagogen begleitet die Gruppe. Am Ende soll jede und jeder ein eigenes, differenziertes Führungskonzept entwickeln: Was soll meinen Stil prägen, welche Struktur will ich dem Miteinander an der Schule geben, welches Verständnis habe ich von pädagogischer Arbeit?

Jankofsky: „Gerade hier besteht großer Bedarf, weil die klassischen Führungskompetenzen immer seltener tragen.“ Denn hinter ihnen stand die Vorstellung eines stabilen Systems, das es zu dirigieren gelte, der Tanker Schule, den man sorgfältig geplant durch den Alltag steuert. „Heute aber sind Veränderungsfähigkeit und viel Selbstreflexion gefragt.“ Um eine Schule wie ein Schnellboot flink und flexibel durch die sich rasant wandelnden Zeitläufe manövrieren zu können.

### Lange Wartezeiten

„Die Fortbildungen sind ein absolut sinnvolles Angebot“, findet Thomas Rosenbaum, Gesamtpersonalrat der allgemeinbildenden Schulen in Berlin. Allerdings: „Die Wartezeiten sind viel zu lang.“ Laut Verwaltungsvorschrift müssten Schulleitungsanwärterinnen und -anwärter zwar vor der Bewerbung um einen Leitungsstellen die Qualifizierung abgeschlossen haben. Doch da es wenig Plätze gibt, sei das kaum realistisch. „Wir kennen Interessierte, die bis zu zwei Jahre warten mussten.“ Aus pragmatischen Gründen nimmt die Senatsverwaltung mittlerweile auch Bewerbungen an, in denen die Lehrkräfte erst einen Teil der Qualifizierung vorweisen können. Den verbleibenden Teil müssen die künftigen Schulleitungen dann vor Amtsantritt machen – sofern sie einen Platz bekommen. Eine Anfrage des Personalrats beim Senat ergab: „Wer in Stellenbesetzungsverfahren gute Aussichten hat, kann in der Warteliste vorgezogen werden“, so Rosenbaum.

Das LISUM hat Konsequenzen gezogen. Ab Frühjahr 2022 soll das Kursangebot zwei, drei Jahre lang auf je 300 Plätze verdoppelt werden, um den Rückstau abzubauen und ausreichend Bewerberinnen und Bewerber zu qualifizieren. „Dann hätten wir pro zu besetzender Stelle mindestens drei potenzielle Kandidatinnen oder Kandidaten, eine solide Grundlage.“ Plätze in erheblich größerem Umfang bereitzustellen, ist aus Jankofskys Sicht nicht sinnvoll. „Die Qualifizierung wurde nicht als allge-

meine Fortbildung entwickelt, sondern als konkrete Vorbereitung auf eine Leitungsaufgabe.“ Das große Interesse an dem Angebot sieht er als positive Botschaft: „Eine Schule zu leiten, ist trotz komplexer Aufgaben offenbar durchaus noch ziemlich attraktiv. Wir haben sehr aufgeschlossene, motivierte Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus allen Schulformen.“

Neben der Fortbildung setzt der Berliner Senat seit einigen Jahren auf zweitägige Assessments, eine Art freiwillige Potenzialanalyse für angehende Schulleitungen. Doch der Status des Angebots sei unklar, so Personalrat Rosenbaum. „Ein offizielles Rekrutierungsinstrument ist es nicht, für die Entscheidung der Bewerberauswahl soll es laut Senat keine Rolle spielen. Erst wurde es nur einzelnen Kandidatinnen und Kandidaten angeboten, jetzt gibt es Ausgänge an den Schulen.“ Ein „Kasperletheater“ findet das Rosenbaum, dabei wäre es aus seiner Sicht durchaus sinnvoll, strukturierte Fortbildung und Potenzialanalyse zu verbinden, im Idealfall ergänzt um Coaching und Supervision. Nach Auskunft der Senatsverwaltung entwickelt die Fachgruppe Fortbildung derzeit neue Formate dazu.

>>>

### Große Gehaltsunterschiede

Die Bereitschaft, Führungsverantwortung zu übernehmen, und die höhere Arbeitsbelastung (s. Seite 12 f.) schlagen sich für Schulleitungen nicht gleich in einem deutlich höheren Gehalt nieder. So bringt eine Konrektorinnenstelle an Grund- oder Hauptschulen oft nur eine Amtszulage von 100 bis 200 Euro brutto. Leitungen kleinerer Grundschulen hängen oft in Besoldungsgruppe A13 fest, bei Schulen der Sekundarstufe I ist je nach Schulgröße bei A14 oder A15 Schluss. An größeren Gymnasien oder Berufsschulen bekommt die Leitung in A16 bis zu 40 Prozent brutto mehr als die Lehrkräfte an der Schule. jam

>>> Mehrgleisig zu fahren, viele unterschiedliche Wege der Vorbereitung zu nutzen – Mirko Truscelli weiß, was das bringt. Er ist Schulleiter in Stuhr-Brinkum südlich von Bremen in Niedersachsen, und auch dort gibt es eine Fortbildungspflicht – allerdings greift diese erst dann, wenn man die Zusage in der Tasche hat. Trotzdem wurde Truscelli schon vorher aktiv, auf eigene Faust. Sicher, an seiner Motivation zur Schulleitung hatte er keinen Zweifel. Er wollte Schule gerechter machen, endlich mehr selbst gestalten können. Aber wäre er für den Job an der Spitze wirklich geeignet? Truscelli buchte die Fortbildung „Verwalter oder Gestalter“ beim Bildungs-

institut der niedersächsischen Wirtschaft (BNW), dreimal zwei Tage, ein gebündelter Rundumblick in die Leitungswelt und ihre spezifischen Aufgaben. „Vor allem die Auseinandersetzung mit dem Rollenwechsel hat mir sehr geholfen.“ Wie ist es, in einer Machtposition zu sein, in Gesprächen mit dem Personalrat als Schulleiter plötzlich auf der Arbeitgeberseite zu stehen? Kann er es aushalten, gegenüber Kolleginnen und Kollegen auch unpopuläre Entscheidungen durchzusetzen, manchmal vielleicht harte persönliche Dienstgespräche mit rechtlich verbindlichen Weisungen zu führen? Damit zurechtkommen zu müssen,

dass seine Macht zugleich mehr Grenzen hätte als in jedem anderen Managementjob: Er kann weder versetzen noch andere Aufgaben zuweisen, schon gar nicht entlassen. Lehrkraft bleibt Lehrkraft. „Danach wusste ich: Ich will das, ich kann das, und was ich noch nicht kann, werde ich lernen.“ Dafür bietet die niedersächsische Pflichtfortbildung ein reiches Toolkit: gut 230 Stunden neben dem Job, vom Instrumentenkoffer der Führungskomunikation über Schulrecht bis zu Personalauswahl und Qualitätsentwicklung. Truscelli: „Die Kombination beider Angebote ist optimal.“ Auch wenn er vor dem ersten Dienstgespräch, in dem er einen erwachsenen Menschen zurechtweisen musste, „gezittert hat wie ein Anfänger“, sagt Truscelli. „Der Ernstfall Schule lässt sich eben nur bis zu einem gewissen Grad üben.“

### Mehr Austausch nötig

Sein Berliner Kollege Rahmig hält strukturelle Veränderungen für wichtig, damit Schulleiterinnen und Schulleiter ihre Aufgabe besser bewältigen können: Dass etwa Schulleitungen noch unterrichten müssen, mache den Führungsalltag schwieriger. „Lehre und Leitung beißen sich, Unterricht verlangt Regelmäßigkeit, Schulleitung Flexibilität – nur so können wir die Vielfalt der Aufgaben und Termine wahrnehmen.“ Zweiter Wunsch: mehr organisierter Austausch und kollegiales Feedback zwischen den Schulleitungen. „Auch für die alten Hasen ist es wichtig, dass die eigene Perspektive immer wieder kalibriert wird. Wie machen das die anderen? Bin ich auf dem richtigen Kurs?“ Für Truscelli gehört es inzwischen zum Alltag, seine Erfahrungen weiterzugeben. Seit 2019 gehört er zum Ausbildungsteam für Schulleiterkurse des niedersächsischen Bildungsministeriums. „Ich will Lehrkräfte beim Schritt in die oberste Schuletage unterstützen wie ein guter Fußballtrainer“, sagt Truscelli. „Und melde gleichzeitig der Verwaltung zurück, wenn es Reformbedarf in der Weiterbildung gibt – weil sich Schule ständig verändert.“



Foto: Babette Brandenburg

**Mirko Truscelli hatte an seiner Motivation zum Schulleiter nie gezweifelt. Er wollte Schule gerechter machen, endlich mehr selbst gestalten können.**

Anja Dilk,  
freie Journalistin

# Sie geben alles. Wir geben alles für Sie: mit der DBV Krankenversicherung.

Spezialist für den Öffentlichen Dienst. **DBV**

Besonders als **Lehramtsanwärter/-in** leisten Sie täglich viel im stressigen Schulalltag. Wir sichern Sie dabei von Anfang an ab mit den erstklassigen Leistungen der privaten **DBV Krankenversicherung** zur Beihilfe. Und das zu besonders günstigen Ausbildungskonditionen.

Lassen Sie sich von Ihrem persönlichen Betreuer in Ihrer Nähe beraten oder informieren Sie sich unter [dbv.de/beihilfe](https://dbv.de/beihilfe).



Sonderkonditionen in der Krankenversicherung für Mitglieder der

Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft



Eine Marke der AXA Gruppe



# Leiten im Team

**// Obwohl Schulleitung eine Schlüsselrolle in der Bildungslandschaft spielt, werden viele Führungskräfte kaum auf ihre Aufgaben vorbereitet. Oft fehlt es an grundständigen Zusatzqualifizierungen der Lehrkräfte und an Mindeststandards. Doch es gibt auch positive Beispiele. //**

Simone Holl ist ein echtes Energiebündel. Die 56-jährige Leiterin des Max-Born-Berufskollegs in Recklinghausen gestaltet gern und stößt immer wieder Veränderungen an. In ihrer Karriere hat sie an Mathebüchern, Lehrplänen und Prüfungsanforderungen mitgeschrieben, sie hat in der Lehrerbildung und im Düsseldorf-Schulministerium als Pädagogin gearbeitet. Kein Wunder, dass sie Anfang 2018 als stellvertretende Schulleiterin die nächste Chance ergriff und den freiwerdenden Chefposten ihres Vorgängers übernahm. „Ich habe viele Ideen, Schule zu verbessern“, sagt Holl. Jetzt arbeitet sie mit ihrem Leitungsteam an neuen Zielen für das Berufskolleg: Europaschule, Schule der Zukunft, Talentschule, digitale, moderne, gesunde Schule.

Für die neue Aufgabe hat sich die Lehrerin für Mathematik und Informatik speziell weitergebildet. Sie hat sich nach der staatlichen Schulleitungsqualifizierung, die in Nordrhein-Westfalen (NRW) obligatorisch ist und Grundkompetenzen für pädagogisches Führungswissen vermittelt, auch an der Deutschen Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF) in Dortmund eingeschrieben. „Ich hatte das Bedürfnis“, sagt Holl, „über die grundständige Fortbildung hinaus in den Austausch mit anderen Schulleitungen zu kommen und mehr über den wissenschaftlichen Blick zu erfahren.“ Und sie habe es nicht bereut. „Die DAPF hat mir den Rücken gestärkt, Schulleitung als Machtpromotor zu sehen und mit Widerständen umzugehen. Dafür bin ich sehr dankbar.“

## Leadership und Gestaltung

Selbstverständlich ist das alles nicht. Laut der Studie „Schulleitungen in Deutschland“ mit 405 zufällig ausgewählten Schulleitungen gab die Hälfte der Befragten an, weder an einem Landesinstitut noch bei einer Vorbereitungsqualifikation an einer Universität



Foto: Bert Butzke

**Schulleiterin Simone Holl hat davon profitiert, dass die staatliche Schulleitungsqualifizierung in Nordrhein-Westfalen obligatorisch ist. Sie sagt: „Schulleitung kann man nicht aus dem Stand heraus übernehmen. Man braucht Fortbildungen, die die Angst vor der Aufgabe nehmen und den Realitätssinn schärfen.“**

für die Leitungsaufgaben qualifiziert worden zu sein. Für viele Führungskräfte beginne der Aufstieg in die Schulleitung eher mit einer Förderung durch Mentorinnen und Mentoren, die den Kolleginnen und Kollegen Aufgaben übertragen haben, schreibt das Autorenteam der gemeinsamen Studie der Universitäten Tübingen und Lüneburg sowie der Pädagogischen Hochschule der Nordwestschweiz.

Anja Bensinger-Stolze, GEW-Vorstandsmitglied Schule, ist dieser Missstand ein Dorn im Auge. „Neben der pädagogischen Qualifikation braucht Schulleitung sehr gute Kommunikations-, Kooperations- und Organisationsfähigkeiten, um ein Team von Pädagoginnen und Pädagogen und weiteres pädagogisches Personal zu führen, um Schülerinnen und Schüler sowie Eltern in die Schulgemeinschaft zu integrieren“, sagt sie. Die immense Aufgabenfülle sei in der Corona-Pandemie besonders augenfällig geworden. Zwar gebe es in



Foto: privat

**Gründervater der Deutschen Akademie für Pädagogische Führungskräfte ist Hans-Günter Rolff. „Ausbildungsgänge für Schulleitungen sind in Deutschland ein lückenhafter Flickenteppich und viel zu schwach entwickelt“, sagt der emeritierte Professor für Bildungsforschung.**

einzelnen Bundesländern wie Hamburg und NRW Landesinstitute und Fortbildungsreihen, aber keine verlässlichen Aussagen über die Qualifizierung. „Schulleitungen benötigen eine gute Vorbereitung und eine gute Unterstützung bei der Ausübung ihrer Rolle“, so Bensinger-Stolze weiter. „Und es wäre hilfreich, wenn Schulleiterinnen und Schulleitern mehr Verwaltungstätigkeiten abgenommen würden, statt ihnen immer mehr aufzubürden.“ Die wachsende Aufgabenflut mache es schwierig, inhaltlich zu gestalten.

Die DAPF sieht sich als eine Vorreiterin bei der Vermittlung von Management-Qualitäten in Schulleitungen. „Die Ansprüche an Leitung nehmen rapide zu“, heißt es schon im Leitungsverständnis der DAPF von 2006. An großen wie auch kleinen Schulen gehe es neben Erziehung und Unterrichtsentwicklung nicht zuletzt um Personal- und Gesundheitsmanagement, Budgetgestaltung, Fortbildungsplanung, Qualitätsmanagement und vieles mehr. „Deshalb ist verteilte Führung angesagt.“

Der wissenschaftliche Leiter der DAPF, Wolfgang Böttcher, erläutert das Konzept weiter. „Schulleitung ist heute Organisationsentwicklung“, sagt der Seniorprofessor für Erziehungswissenschaft. „Es geht um Leadership und Gestaltung der Organisation Schule – und um die entsprechenden Kompetenzen und Qualitäten.“ Es reiche nicht mehr allein, ein guter Pädagoge zu sein. „Schulleitungen müssen selbst geschult werden.“

Der Grund für die Entwicklung liege nicht zuletzt in der Politik: Ministerien würden sich immer weiter aus ihrer Lenkungsfunktion zurückziehen und Schulen sich selbst überlassen. Damit würden immer mehr Aufgaben und Verantwortung an Schulen übertragen. Doch deren Leitungen gerieten ins Dilemma. „Gerade Schulen in sozialen Brennpunkten fühlen sich im Stich gelassen“, sagt Böttcher. Hinzu komme, dass Schule von akademischem Lehrpersonal lebt – also von autonomen, autarken Profis, die sich ungern bevormunden lassen. „Umso wichtiger sind gute Führungskompetenzen“, betont Böttcher. Gründervater der DAPF ist Hans-Günter Rolff, emeritierter Professor

für Bildungsforschung und bis heute ein führender Schulleitungs-Experte. „Ausbildungsgänge für Schulleitungen sind in Deutschland ein lückenhafter Flickenteppich und viel zu schwach entwickelt“, sagt der 82-jährige Erziehungswissenschaftler. „2005 war es noch schlimmer.“ Deshalb habe er sich seinerzeit entschieden, die bundesweit einmalige Akademie für pädagogische Führungskräfte ins Leben zu rufen. Die DAPF will zertifizierte Ausbildungsgänge auf universitärem Niveau anbieten und dringend benötigte Kompetenzen vermitteln. „Schulleitung ist ein eigenständiger Beruf und sollte auch so gesehen werden“, betont Rolff. „Doch bundesweit fehlen Standards für die Ausbildung. Während der Coronapandemie hat sich noch einmal deutlich gezeigt, was für ein Skandal dieses Manko ist.“

### Bundesweit fehlen Standards

Schulleitung ist dabei für Rolff zuallererst Teamaufgabe. Er hat 20 Kompetenzen zusammengetragen, darunter Fähigkeiten für Strategie, Gestaltung, Steuerung, Reflexion, Kooperation und Fürsorge, aber auch Entscheidungs-, Personalentwicklungs-, Management- und Chaos-Kompetenzen sowie die Fähigkeit zur Konfluenz: zur ganzheitlichen Zusammenführung von arbeitsteiligen Teams. „Eine Schulleitung kann das alles nicht allein stemmen. Es braucht ein ganzes Team.“ Bis heute frage er sich, warum es an deutschen Auslandsschulen eine Doppelspitze aus pädagogischer Leitung und Verwaltungsleitung gibt – nicht aber im Inland.

Wie schwierig Führung werden kann, wenn man Veränderungen umsetzen möchte, weiß Schulleiterin Holl aus Erfahrung. Etwa ein Drittel eines Kollegiums sei bei Innovationen vorn mit dabei, ein Drittel gehe eher abwartend mit, und ein weiteres Drittel verhalte sich skeptisch bis ablehnend. Veränderungsprozesse müssten daher von guter Führung begleitet werden – besonders an einer großen Schule wie ihrem Berufskolleg mit 160 Lehrkräften und 3.200 Schülerinnen und Schülern. Doch inzwischen hat Holl Erfolge erzielt. Sie hat ganz im Sinne der DAPF Leitungsgruppen, Teams und Arbeitsgruppen eta-

bliert, Fortbildungsmöglichkeiten und Netzwerke vergrößert und neue Räume geschaffen. In den ersten zwei Jahren als Schulleiterin hat sie dafür Supervisionen der Bezirksregierung genutzt. Inzwischen fühlt sie sich fit genug, den Job ohne externe Hilfe zu bewältigen.

„Schulleitung kann man nicht aus dem Stand heraus übernehmen“, sagt sie. „Man braucht Fortbildungen, die die Angst vor der Aufgabe nehmen und den Realitätssinn schärfen.“ Auch dass sie zuvor stellvertretende Leiterin an ihrer Schule war, habe ihr sehr geholfen, Schwierigkeiten und Herausforderungen besser zu erkennen und zu verstehen. Sie könne diesen Weg nur weiterempfehlen. Und sie wünsche sich, dass es mehr freiwillige Patenmodelle gäbe,



Foto: privat

**Schulleitungen müssten heute mehr sein als gute Pädagoginnen und Pädagogen, sagt Prof. Wolfgang Böttcher, wissenschaftlicher Leiter der Deutschen Akademie für Pädagogische Führungskräfte. Sie brauchten Kenntnisse in Organisationsentwicklung und Personalführung.**

in denen sich erfahrene und angehende Schulleitungen austauschen können. Holl setzt diesen Gedanken bereits um und gibt ihr Wissen weiter: Sie ist inzwischen nebenberuflich Dozentin an der DAPF.

Sven Heitkamp,  
freier Journalist

Ausspannung.

Lehrkräfte leiden häufiger an einem Burnout als Beschäftigte in vielen anderen Berufsgruppen. Besonders hoch ist die Belastung für Schulleiterinnen und -leiter.

## „Schulleitungen sind Troubleshooter“

**// Lehrkräfte in Deutschland arbeiten im Durchschnitt länger als vergleichbare Beschäftigte im öffentlichen Dienst. Dies gefährdet nicht zuletzt die Gesundheit vieler Lehrerinnen und Lehrer. Das geht aus einer Arbeitszeitstudie der Universität Göttingen hervor, die unter der Leitung des Sozialwissenschaftlers Frank Mußmann entstanden ist\*. Immens ist auch die Belastung der Schulleiterinnen und -leiter. //**

**E&W:** Einige Schulleiterinnen und -leiter klagen derzeit mit Unterstützung der GEW gegen ihren Dienstherrn, das Land Niedersachsen. Der Vorwurf: Dieser unternehme nichts gegen die immense Arbeitsbelastung der Lehrkräfte, insbesondere der Schulleitungen. Sie haben in mehreren Studien die Arbeitszeitbelastung der Lehrkräfte untersucht und sind dabei zu dem Ergebnis gekommen, dass deren Wochenarbeitszeit deutlich über den Normvorgaben für Beschäftigte im öffentlichen Dienst liegt. Und das schon seit Jahren. Trifft das auch auf Schulleiterinnen und -leiter zu?

**Frank Mußmann:** Grundsätzlich ja, allerdings lässt sich das aus den Studien nicht direkt ableiten. Aus methodischen Gründen haben wir bei unseren Befra-

gungen nie das Merkmal „Schulleitung“ abgefragt. Das hätte zu Verzerrungen geführt, weil viele Schulleiterinnen und -leiter aus Sorge, man könne sie identifizieren, vermutlich nicht teilgenommen hätten. Schulleiterinnen und -leiter lassen sich allerdings – selbstverständlich anonymisiert – über die Anzahl der Funktionsstunden identifizieren. In einer Sonderauswertung unserer Arbeitszeitstudie, die wir für das Expertengremium Arbeitszeitanalyse des niedersächsischen Kultusministeriums erstellt haben, kamen wir zu dem Schluss, dass Lehrkräfte an Grundschulen, Gesamtschulen und Gymnasien im Schnitt eine Stunde und 40 Minuten in der Woche Mehrarbeit leisten, bei den Schulleiterinnen und -leitern beträgt die Mehrbelastung 6 Stunden und 42 Minuten.

**E&W:** Die Mehrbelastung der Lehrkräfte ergibt sich in der Regel aus ihren Unterrichtsverpflichtungen, also aus Vor- und Nachbereitung sowie Unterricht, aus außerunterrichtlichen Tätigkeiten wie Dienstbesprechungen, Elternabenden etc. Welchen besonderen Belastungen sind Schulleitungen dabei ausgesetzt?

**Mußmann:** Schulleiterinnen und -leiter sind erst einmal für die gesamte Organisation verantwortlich und Entscheidungsträger vor Ort. Und dann sind sie häufig Troubleshooter, das heißt, sie

springen ein, wenn unterstützt werden muss oder Unterricht auszufallen droht. Damit aber nicht genug: Bei den sogenannten außerunterrichtlichen Tätigkeiten liegt ihre Mehrarbeit deutlich über dem Soll. Bei einem Soll von zum Beispiel 11 Wochenstunden lagen sie in unserer Studie teilweise bei 20 Stunden pro Woche!

**E&W:** Um welche Tätigkeiten handelt es sich hierbei?

**Mußmann:** Das sind beispielsweise pädagogische Gespräche mit Schülern, Eltern, Lehrkräften, ferner Schulfeste, Projekttag etc. oder auch die Teilnahme an Ausschüssen und Konferenzen.



Frank Mußmann

**E&W:** Wie wirkt sich diese Mehrbelastung insbesondere auf die psychische Gesundheit aus?

**Mußmann:** Die Burnout-Werte sind in unseren Untersuchungen im Durchschnitt aller Lehrkräfte hoch. Im Schnitt liegen sie auf einer Skala von 0 bis 100 bei Lehrkräften zwischen 50 und 60, bei anderen Berufsgruppen eher unter 50 Punkten. Besonders belastete Lehrkraftgruppen überschreiten aber auch die Schwelle von 60 Punkten und tragen dann ein erhöhtes Risiko, ein Burnout zu erleiden. Schulleiterinnen und -leiter dürften hier keine Ausnahme bilden. Repräsentative Daten dazu haben wir allerdings nicht, da die identifizierte Gruppe in unserer Arbeitszeitstudie zu klein war.

**E&W:** Das Verwaltungsgericht Hannover hat Ende 2020 die Klage eines der eingangs erwähnten Schulleiter abgewiesen, obwohl es die Mehrarbeit ausdrücklich anerkannte. Wie erklären Sie sich das?

**Mußmann:** Dass das Gericht die außerordentliche Arbeitsbelastung des Schulleiters bestätigt hat, ist zunächst einmal eine wichtige gerichtliche Feststellung. Dass es die Klage dennoch zurückgewiesen hat, weil die Form der Arbeitszeiterfassung im vorliegenden Fall nicht immer eindeutig gewesen sei, kann ich so nicht nachvollziehen. Zuordnungsfragen, also für welche Tätigkeit genau wie viel Zeit aufgewendet wurde, sind nachgelagert. Es kann ja auch der Hektik des Tagesgeschäfts geschuldet sein, wenn zum Beispiel Gespräche mit Hausmeistern als „außerunterrichtlich“ und nicht als „Schulleitungstätigkeit“ eingetragen werden. Entscheidend ist doch, dass die Mehrarbeit angefallen ist – und zwar durchgängig und über einen längeren Zeitraum hinweg. Das wird in der nächsten Instanz geklärt werden müssen. Es handelt sich um eine Einzelfallentscheidung, das Problem stark überhöhter Arbeitszeiten bei Lehrkräften und insbesondere Schulleitungen ist damit keineswegs vom Tisch. Die Zuordnung von Tätigkeiten ist manchmal

nicht einfach. Wenn sich zum Beispiel ein Schulleiter abends nach offiziellem Dienstschluss mit anderen Schulleiterinnen und -leitern trifft, um sich über gemeinsame Probleme und Vorhaben auszutauschen, dann kann dies schlecht als Privatvergnügen abgetan werden, nur weil man sich dazu in einer Gaststätte getroffen hat.

**E&W:** Dass ein Schulleiter morgens die Schule aufschließen muss, weil der Hausmeister erkrankt ist, ist auch keine Seltenheit. Was muss sich im System Schule ändern?

**Mußmann:** Aufgrund der Tatsache, dass es an den meisten Schulen noch immer keine multiprofessionellen Teams gibt und die Personaldecke durchweg dünn ist, müssen Schulleiterinnen und -leiter immer wieder die Lücken schließen, das ist leider so. Kein Schulleiter und keine Schulleiterin sollte sich mit IT- oder Verwaltungsaufgaben herumschlagen müssen. Mehr Personal und multiprofessionelle Teams würden nicht nur die Lehrkräfte, sondern ebenso Schulleitungen entlasten und Mehrarbeit reduzieren. Wir dürfen den Blick aber nicht nur auf die oberste Leitungsebene richten. Unsere Auswertung für das niedersächsische Expertengremium hat zum Beispiel auch gezeigt, dass bei den Koordinatorinnen und Koordinatoren, die auf der Ebene zwischen Leitung und den Lehrkräften tätig und unter anderem für die Stundenpläne zuständig sind, die Mehrarbeit und die psychische Belastung besonders hoch sind.

Interview: Jürgen Amendt,  
Redakteur der „Erziehung und  
Wissenschaft“

**\*Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften der Georg-August-Universität Göttingen. Frank Mußmann, Martin Riethmüller, Thomas Hardwig: Niedersächsische Arbeitszeitstudie Lehrkräfte an öffentlichen Schulen 2015/2016: bit.ly/azstudie-lehrkraefte-2015-16 (s. E&W 9/2016)**



www.vincera-kliniken.de

## VINCERA KLINIK BAD WALDSEE

Die familiäre Privatklinik für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie

- ◆ Depressive Erkrankungen
- ◆ Folgeerkrankungen von chronischer Stressbelastung wie „Burnout“, Schlafstörungen, Bluthochdruck, Kopf- und Rückenschmerzen
- ◆ Posttraumatische Belastungsstörungen
- ◆ Angst- und Panikstörungen
- ◆ Somatoforme Störungen
- ◆ Persönlichkeits- und Verhaltensstörungen
- ◆ Essstörungen



VINCERA  
Bad Waldsee

Vincera Klinik Bad Waldsee GmbH

Badstraße 28 | 88339 Bad Waldsee | Tel.: 0800 45 40 262

## Viel falt. Mediathek

www.vielfalt-mediathek.de



Bildungsmaterial gegen Rechtsextremismus,  
Menschenfeindlichkeit und Gewalt.  
Für Demokratie, Vielfalt und Anerkennung.

**Diskriminierung im Klassenraum?  
Rechte Sprüche im Seminar?**

Über 2.500 Materialien zum  
kostenlosen Download

- › Broschüren und Bücher
- › Unterrichtsmaterial und Arbeitsblätter
- › Trainingsordner und Handbücher
- › Audios und Videos

IDA Informations- und  
Dokumentationszentrum  
für Antirassismusbearbeitung e.V.

Geleitet von

Bundesarbeitsgemeinschaft  
für Erziehung, Beratung, Prävention  
und Jugend

Im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie leben!

# „Aus- und Weiterbildung ist das A und O“

**// Ob Personalführung, Teamentwicklung, Dienstplan oder Betriebswirtschaft: Die Aufgaben einer Kita-Leitung sind enorm. Dafür braucht es Zeit und Qualifikation. //**

Bei ihrer ersten Stelle als Kita-Leiterin in einem Berliner Kinderladen hat Kati Nguimba die Dienstpläne nach Feierabend zu Hause geschrieben. „In so einer kleinen Einrichtung bist du Erzieherin und machst die Kita-Leitung quasi im Ehrenamt“, berichtet die 51-Jährige. Wie Excel-Tabellen die Zahl der Überstunden automatisch ausrechnen oder das Budget mit Einnahmen und Ausgaben auflisten, hat sie sich selbst beigebracht. Größere Herausforderungen waren Personalführung und Teamentwicklung. „Doch daran hakt es leider oft.“ Im Alltag fehle es Leitungskräften häufig an Qualifikation – und Zeit. Auch Nguimba merkte schnell, dass ihre Leitungstätigkeit neben der normalen Gruppenarbeit auf der Strecke blieb. „Es war kaum möglich, das große Ganze im Blick zu haben oder pädagogische Prozesse anzustoßen.“ Deshalb suchte sie sich bewusst eine Stelle, die diesen Spagat nicht mehr erforderte, und arbeitet jetzt in einer kommunalen Einrichtung mit 115 Kindern in Berlin-Wedding. Da sie viel Fachliteratur liest und regelmäßig Fortbildungen besucht, hat Nguimba eine klare Vorstellung davon, wie sie die Kita leiten möchte. „Kollegiale Führung“ nennt sie ihren Stil. Konkret heißt das: Verantwortung abgeben und das Team so viel wie möglich selbst entscheiden lassen.

## **Kaum Zeit für Personalführung**

Als Nguimba ihre neue Stelle antrat, stieß sie auf eine Einrichtung mit sehr hierarchischen Strukturen. So habe die frühere Leiterin zum Beispiel nach einer Fortbildung mehr oder weniger im Alleingang beschlossen, die Kita auf offene Arbeit umzustellen – und die Grup-

penräume kurzerhand zu Funktionsräumen umgestaltet, die allen Kindern aus allen Gruppen offen stehen. „Das kann nicht gelingen“, sagt Nguimba. Kein Wunder, dass das Team frustriert gewesen sei. Für sie stand fest, dass sie es anders machen will. In der Einrichtung wird jetzt sehr viel mehr geredet als früher. Um ewige Debatten in großer Runde zu begrenzen, wurde die Kita in drei Abteilungen unterteilt, mit jeweils sechs bis acht Kolleginnen und Kollegen.

Jedes Team entscheidet autonom über alles, was die eigene Gruppe betrifft. „Ich muss aushalten, wenn jemand anders entscheidet als ich es für richtig halte.“ Beispiel: Die Leiterin ist ein großer Fan des offenen Konzepts. Doch nicht jede Abteilung in der Kita war dazu bereit. Deshalb arbeiten zwei Gruppen offen, eine bleibt beim geschlossenen Konzept. „Das ist völlig okay“, betont Nguimba. „So etwas braucht Zeit. Gegen den Widerstand des Teams kann es nicht gelingen.“

Für ihre Leitungstätigkeit ist die Pädagogin freigestellt. Das ist nicht selbstverständlich. Das GEW-Vorstandsmitglied für Jugendhilfe und Sozialarbeit, Doreen Siebernik, verweist darauf, dass einem aktuellen Monitoring des Gute-Kita-Gesetzes zufolge 45,9 Prozent der Kita-Leitungen neben ihrer Leitungstätigkeit noch andere Aufgaben haben. Das stelle die Leitungskräfte vor enorme Herausforderungen. Je größer die Einrichtung, desto größer die Chance auf eine Freistellung. „Aber desto größer ist auch der Aufgabenbereich“, fügt die gelernte Erzieherin hinzu. Ob Gesundheitsschutz, Inklusion, Elternarbeit, Hygiene, Ernährung, Kinderschutz oder Digitalisierung: Die Leitung muss alles im Blick haben. Hinzu kommen Verwaltungsaufgaben wie Buchhaltung, Finanzen und Personalplanung. „Das größte Problem ist ganz klar, dass es an zeitlichen Ressourcen fehlt“, betont Siebernik. „Da bleibt kaum Luft, um Impulse für Innovationen und die Wei-

terentwicklung von Kitas als Bildungseinrichtungen zu geben oder sich der Personalführung zu widmen.“

Auch für Nguimba stellt sich im Alltag stets die Frage: „Was fällt hinten runter?“ Melden sich drei Fachkräfte krank, werde sich wohl kaum eine Leiterin ins Büro setzen und mit pädagogischen Grundsatzen auseinandersetzen. Klar ist auch, dass Dienstpläne geschrieben werden müssen; außerdem ist der Handwerker wegen der kaputten Lampe zu benachrichtigen und neues Toilettenpapier zu bestellen. Einfach mal durch die Kita laufen und jeder Fachkraft ein positives Feedback geben? Oft Fehlzanzeige.



Neben mehr Zeit braucht es allerdings auch das Knowhow. „Die Aus- und Weiterbildung von Kita-Leitungen ist das A und O“, sagt Nobert Hocke, aktiv im Aufsichtsrat des gemeinnützigen Kita-Trägers Fröbel. Ob Ausbau der Krippenplätze, Ganztagsbetreuung, Inklusion oder Arbeit im offenen Konzept – Kitas müssten viele Veränderungen stemmen. Zudem würden die administrativen Anforderungen immer anspruchsvoller. Nach Ansicht von Siebernik ist eine akademische Ausbildung sinnvoll. Für Kita-Leitungen habe sich ein Studium der Kindheitspädagogik oder des Socialmanagements bewährt. Allerdings gibt die Gewerkschafterin zu bedenken, dass aktuell nur jede vierte Absolventin bzw. jeder vierte Absolvent danach auch wirklich in der Kita arbeite. Am allerwichtigsten ist ihrer Meinung nach, dass Kita-Leitung als Profession verstanden wird: „Der Beruf muss Wertschätzung erfahren.“

Mit ihrer langjährigen Kampagne zur Aufwertung der Sozial- und Erziehungsberufe haben die Gewerkschaften erreicht, dass Kita-Leitungskräfte endlich deutlich besser bezahlt werden. „Das macht den Beruf attraktiver“, sagt Siebernik.

### Praxiserfahrung ist wichtig

GEW-Vorstandsmitglied Siebernik betont, dass die Praxiserfahrung mindestens genauso wichtig sei wie die Theorie. Neben einer akademischen Vorbereitung auf den Beruf muss ihrer Meinung nach immer auch der klassische Weg möglich sein: Üblicherweise arbeiten Kita-Leitungen vorher jahrelang als Erzieherin in einer Einrichtung und übernehmen den Posten, wenn die Leitungskraft in den Ruhestand geht. So oder so gilt: „Kita-Leitungen müssen auf ihre Aufgaben gut vorbereitet und kontinuierlich weitergebildet werden“, sagt die Kita-Expertin. Die Träger müss-

ten feste Fortbildungszeiten am besten bereits im Jahresprogramm verankern. Auch Fröbel-Aufsichtsrat Hocke sieht vor allem die Träger in der Verantwortung: „Da hat zum Glück ein Umdenken stattgefunden.“ Vor allem in großen Städten wie Berlin gebe es inzwischen viele gute Angebote. Allerdings erlebe er immer wieder, dass Teilnehmerinnen eine Fortbildung im letzten Moment absagten, weil sie wegen akuter Personalnot nicht in der Einrichtung fehlen könnten. „Wir brauchen einen Personalschlüssel von 100 Prozent plus x, damit Leitungskräfte nicht immer die Lücken stopfen müssen“, fordert der Kita-Experte. Zudem sei die Situation auf dem Land deutlich schwieriger: Dort setzten sich Leitungskräfte bei Problemen häufig abends mit dem Pfarrer oder Bürgermeister zusammen. „Wir können sie damit nicht alleinlassen.“ Auch Nguimba hört von Kolleginnen und Kollegen immer wieder, dass in kleinen Städten die Wege weit und die Angebote rar seien. Bei kleinen Trägern oder Elterninitiativen fehlten häufig die Strukturen. Die 51-Jährige ist dankbar über die „supertollen Möglichkeiten“ in Berlin. Dazu gehört regelmäßige Supervision: Die Leiterin hält es für sehr wichtig, sich immer wieder mit der eigenen Rolle und Biografie auseinanderzusetzen. „Das hilft zum Beispiel, Kritik annehmen zu können und nicht persönlich beleidigt zu sein.“ Auch der Austausch mit anderen Leitungskräften tut ihr gut: Wie damit umgehen, wenn eine Kollegin ständig krank ist? „Es ist wertvoll zu hören, wie andere schon mal so eine Situation gemeistert haben.“ Außerdem habe zur guten Stimmung in der Kita beigetragen, dass ein externer Coach zwei Jahre lang regelmäßig vorbeikam. Vorher herrschte in einer Abteilung oft dicke Luft, beispielsweise gab es Ärger wegen der Dienstpläne. Zusammen mit dem Coach schaute das Team genau, worum es eigentlich geht. Zum Schluss einigten sich die Kolleginnen darauf, dass sie im Wechsel alle zwei Wochen für die Planung der Dienste zuständig sind. „Das hat einiges an Zündstoff rausgenommen.“

**Kati Nguimba hat eine klare Vorstellung davon, wie sie die Kita leiten möchte. „Kollegiale Führung“ nennt sie ihren Stil. Konkret heißt das: Verantwortung abgeben und das Team so viel wie möglich selbst entscheiden lassen.**



Foto: Kay Hirschelmann

Kathrin Hedtke,  
freie Journalistin

# „Der Blick von außen hilft“

// Was braucht eine gute Schulleitung, was macht eine gute Kita-Leitung aus? Zwei Profis im Ruhestand berichten aus ihren jahrzehntelangen Erfahrungen und geben Tipps. //



Foto: privat

„Mein Tipp: Gehe so oft wie möglich raus aus deinem Büro und begib dich unter die Kolleginnen und Kinder im Kita-Alltag. Nur so bekommt man ein Gefühl für seine Kita, sieht, was läuft, wo es hakt, was wir alle zusammen besser machen können.“ (Erni Schaaf-Peitz, ehemalige Kita-Leiterin)

**Erni Schaaf-Peitz, ehemalige Leiterin der Kita Wittlich-Neuerburg, Rheinland-Pfalz**

„42 Jahre lang war ich Kita-Leiterin. Die Leitung ist der Schlüssel für die Qualität einer Einrichtung. Das ist eine große Verantwortung, aber auch eine unheimlich kommunikative, menschen- und entwicklungsorientierte und bereichernde Arbeit.“

Ich habe über die Jahre viel dazugelernt. Zum Beispiel, wie wichtig die Kommunikation mit dem Träger der Kita ist. Die Leiterin repräsentiert den Träger nach innen (gegenüber den Fachkräften) und nach außen (gegenüber Eltern und Öffentlichkeit). Es ist wichtig, gut zusammenzuarbeiten und sich regelmäßig auszutauschen. Dafür sollte man bestens informiert sein, denn die Fachvertreterinnen und -vertreter in der Verwaltung kennen sich meist nicht gut mit den Details im Kita-Alltag aus. Die Leitung muss ihnen etwa erklären, dass es Vollzeitkräfte braucht, weil immer mehr Kinder den ganzen Tag in der Kita sind. Gleichzeitig sollte man stets seine Rolle klar machen: Ich vertrete euch gegenüber die Interessen der Einrichtung und habe einen Anspruch auf Unterstützung und Informationen.

Im Kita-Alltag selbst ist es natürlich zentral, sein Team mitzunehmen. Das hieß für mich immer: einerseits gemeinsam das pädagogische Konzept zu entwickeln, andererseits die Kolleginnen im Alltag bei der Umsetzung zu begleiten, zu reflektieren und wenn nötig ihnen auch kritisches Feedback zu geben. Warum machst du das so, wie ginge es noch besser, was wird unseren Werten und unserem Konzept gerecht, wie möchtest du dich weiterentwickeln? Dabei muss man als Leiterin Konflikte aushalten und konstruktiv lösen können. Manchmal verlangt das strikte Vorgaben, zum Beispiel wenn es darum geht, die Organisation der Mittagspausen des Personals im Haus coronakonform durchzusetzen. Manchmal erfordert es Fingerspitzengefühl, etwa, wenn einige Kolleginnen an einem traditionellen Konzept der Jahreszeitfeste festhalten

wollen, das Team aber neue, zeitgemäße Formen der Alltagsgestaltung vorantreiben möchte, die den Bedürfnissen der Kinder besser gerecht werden. Als Leiterin darf ich die unterschiedlichen Berufsbiografien, den Lebensrucksack meiner Fachkräfte und deren Bedürfnisse nicht aus dem Blick verlieren. Eine Kollegin hält die Lautstärke beim Mittagstisch einfach nicht aus? Vielleicht kann sie andere Aufgaben übernehmen. **Mein Tipp:** Gehe so oft wie möglich raus aus deinem Büro und begib dich unter die Kolleginnen und Kinder im Kita-Alltag. Nur so bekommt man ein Gefühl für seine Kita, sieht, was läuft, wo es hakt, was wir alle zusammen besser machen können. Ich war den größten Teil meiner Zeit im Berufsalltag im zentralen, offenen Raum unserer Kita, jederzeit offen für Austausch und ein persönliches Gespräch mit Kindern, Fachkräften oder Eltern. Das ist die Basis für ein vertrauensvolles Miteinander und eine Kita-Kultur, die alle gleichermaßen begeistert.“

**Pit Rulff, ehemaliger Schulleiter der Ernst-Litfass-Schule, Oberstufenzentrum für Mediengestaltung und Medientechnik, Berlin**

„Wer Schulleiter oder Schulleiterin wird, kann meist kaum einschätzen, was auf einen zukommt. Eine Gruppe hundert gleichermaßen hochqualifizierter Akademikerinnen und Akademiker zu führen, die völlig unabhängiges Arbeiten gewohnt ist, bei allem mitredet, vieles besser weiß und von der Leitung erwartet, dass sie ihr den Arbeitsalltag noch angenehmer macht – wo sonst gibt es das? Ich wusste: Sich einzukapseln und aus einem Steuerhäuschen heraus die Schule lenken zu wollen, würde nicht funktionieren. Ich wollte alle einbinden und brauchte ein klares Konzept. Erst mal klare Führungsgrundsätze entwickeln und kommunizieren. 30, 40 Tage im Jahr habe ich mich weitergebildet, habe auf Kongressen nach Ansätzen gesucht. Der Schweizer Leadership-Profi Fredmund Malick hat mich am meisten überzeugt: Meine Führung sollte sich



Foto: Transit

„Mein Tipp: nicht mit den wenig Motivierten hadern, sondern die Zugpferde stärken. Das ist viel effektiver, um etwas in Bewegung zu bringen. Als Schulleiter braucht es Mut, voranzugehen. Viele sind da zu zaghaft.“  
(Pit Rulff, ehemaliger Schulleiter)

daher auf Weniges konzentrieren, sich an Resultaten orientieren, transparent sein und klar kommuniziert werden. Als nächstes habe ich demokratische Beteiligungsstrukturen etabliert. Die Abteilungen bildeten Steuergruppen für die Schulentwicklung, die sich alle 14 Tage trafen. Ihre Sprecher und Sprecherinnen kamen wöchentlich mit dem Leitungsteam zusammen. Für ein offenes Schulklima habe ich, wo möglich, Glastüren einbauen lassen und ein Hospitationsmodell erarbeitet. Gegenseitige Unterrichtsbesuche wurden mit Entlastungsstunden gefördert, Feedback und schriftliche Berichte gehörten dazu. Ähnliches galt für das Leitungsteam.

Gleichzeitig habe ich meine Fühler nach außen ausgestreckt. Wir haben uns für den Deutschen Schulpreis beworben, Hochschulen um Evaluation gebeten, Teach First Fellows und BildungsCentCoaches an die Schule geholt. Der Blick von außen hilft, die Schule von Zeit zu Zeit durchzulüften. Auch Pressekontakte halte ich für sehr wichtig. Wer oft in der Zeitung ist, kann sein Schulprofil leichter kommunizieren, das Standing in der Bildungsszene wächst. Genauso wie durch

das Engagement in Verbänden. Von der Vereinigung der Berliner Berufsschulleitungen bis zur Gewerkschaft war ich aktiv. Schließlich kannten mich alle Berliner Senatorinnen und Senatoren persönlich. Natürlich kostet das alles Zeit, aber es öffnet Türen und befruchtet sich auch inhaltlich, weil man sehr viel mitbekommt.

Im Schulalltag sollte man unbedingt immer im Blick haben, was das Kollegium gerade umtreibt. **Mein Tipp:** nicht mit den wenig Motivierten hadern, sondern die Zugpferde stärken. Das ist viel effektiver, um etwas in Bewegung zu bringen. Als Schulleiter braucht es Mut, voranzugehen. Viele sind da zu zaghaft. Im Kern zählt doch: Was fördert Schülerinnen und Schüler? Das muss man durchziehen, wenn es sein muss auch gegen Widerstände. Letztlich profitieren davon alle. Natürlich, manchmal lastet viel Druck auf dir. Ich war deshalb alle sechs Wochen beim Schulpsychologischen Dienst zur kollegialen Beratung und seelischen Müllentleerung. Danach ist man wie befreit.“

Aufgezeichnet von Anja Dilk,  
freie Journalistin

www.skatbank.de

Zins nur  
1,76 % p.a.  
effektiv

## SKATBANK- LEHRERKREDIT

volle Flexibilität • bonitätsunabhängiger Zins • ab 3.000 €



Jetzt QR-Code scannen und  
Ihren persönlichen Lehrerkredit  
gleich online beantragen!

 Deutsche Skatbank  
Zweigniederlassung der Vfl-Bank Altenburger Land eG 

## Jetzt anmelden: Buch-Gutschein-Aktion zum Welttag des Buches für 4. und 5. Klassen



Am 23. April ist Welttag des Buches. Auch 2022 findet die bundesweite Schulaktion „Ich schenk dir eine Geschichte“ für 4. und 5. Klassen statt. Gegen Vorlage eines Gutscheins erhält jedes Kind im Buchhandel ein Exemplar des Comicromans „Iva, Samo und der geheime Hexensee“, verfasst von Bettina Obrecht und illustriert von Timo Grubing. Alle Lehrkräfte bekommen außerdem begleitendes Unterrichtsmaterial.

**Bestellen Sie die Buch-Gutscheine für Ihre Klassen  
bis 31. Januar 2022 unter [www.welttag-des-buches.de](http://www.welttag-des-buches.de).**



und die Kultusministerien aller Länder

# Leitung braucht Zeit

**// Mit dem sogenannten Gute-Kita-Gesetz sollte auch die Rolle der Leitung gestärkt werden. Doch es gibt viele Hürden: zu wenig Zeit, mangelnde Professionalisierung und fehlende Fachkräfte. //**

Die frühkindliche Bildung verspürt seit einigen Jahren Rückenwind: Die Zahl der Betreuungsangebote steigt, Themen wie Inklusion und Teilhabe stehen auf der Agenda oben und Erzieherinnen und Erzieher erkämpfen sich mit jeder Tarifrunde etwas mehr gesellschaftliche und finanzielle Anerkennung. Trotzdem sind noch viele Baustellen offen. Eine davon ist die Rolle der Kita-Leitungen.

Dabei ist das Pensum der Kita-Leitungen enorm: Sie sind in ihrer Einrichtung für das pädagogische Konzept und dessen Weiterentwicklung, die Personalplanung und Steuerung des Teams sowie die Zusammenarbeit mit Eltern und Partnern verantwortlich. Gleichzeitig sind sie quasi die Betriebsführung eines Unternehmens. „Die Kita-Leitung ist eine Schlüsselposition“, betont Doreen Siebernik, GEW-Vorstandsmitglied für Jugendhilfe und Sozialarbeit. Mit ihr steht und fällt die Qualität.

Genau diese sollte mit dem am 1. Januar 2019 in Kraft getretenen sogenannten Gute-Kita-Gesetz verbessert werden. Dafür stellt der Bund bis 2022 rund 5,5 Milliarden Euro zu Verfügung. In individuellen Verträgen mit dem Bund legten die Länder fest, in welche Handlungsfelder die ihnen zugewiesenen Mittel fließen sollten. Zu den zehn Schwerpunkten, die zur Auswahl standen, zählte die Stärkung der Leitung, etwa durch mehr Zeit für Leitungsaufgaben und spezielle Qualifizierungen.

Nun liegt ein erstes Monitoring vor: Der „Gute-Kita-Bericht 2020“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) beschreibt, wie die Maßnahmen in den Ländern bisher umgesetzt wurden. Konkrete Entwicklungen wird aber wohl erst der für 2023 geplante zweite Bericht dar-

stellen können; aktuell bildet das Monitoring vor allem die Ausgangslage im Jahr 2019 ab.

Während Bundesfamilienministerin Christine Lambrecht (SPD) bereits lobte, die Zwischenergebnisse bestätigten die Bedeutung unter anderem des Schwerpunktes „Stärkung der Leitung“, sehen die GEW und Verbände dies skeptischer. Das BMFSFJ betont, mehr als die Hälfte der Mittel würden zur Stärkung des Personals eingesetzt. Kritikerinnen und Kritiker monieren dagegen, rund ein Drittel der Gelder fließe in die Entlastung der Eltern bei den Gebühren statt in Qualität.

## Professionalisierung nötig

Objektiv geht aus dem Monitoring hervor: Das Handlungsfeld „Stärkung der Leitung“ schrieben sich nur acht Länder in ihre Verträge: Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Berlin, Bayern, Baden-Württemberg, Niedersachsen und das Saarland. In den Schwerpunkt „Entlastung der Eltern bei den Gebühren“ investierten hingegen elf Länder. Bundesweit waren Leitungskräfte nur in etwa einem Drittel der Kitas ausschließlich für Leitungsaufgaben zuständig. In rund der Hälfte der Einrichtungen übernahmen sie weitere Tätigkeiten. In fast jeder zehnten Kita war niemand für Leitungsaufgaben angestellt.

Expertinnen und Experten sehen daher bislang keine echte Stärkung der Leitungen. Siebernik begrüßt zwar, dass der Schwerpunkt aufgenommen worden und „der Fuß in der Tür“ sei. Qualifizierung und Weiterbildung seien im Gesetz aber nicht ausreichend verankert. „Was fehlt, ist: Wie wird man Leiterin?“, sagt Birte Radmacher, Referentin im Organisationsbereich Jugendhilfe und Sozialarbeit beim GEW-Hauptvorstand. Bisher ist oft dieser Weg üblich: Geht die Leitung in Rente, rückt eine Erzieherin nach, die seit Jahren in der Kita arbeitet. Die GEW fordert eine Professionalisierung des Berufsbildes: „Es ist bisher fachlich definiert nicht ausbuchstabiert, was qualifizierte Leitung heißt“, erklärt Siebernik. „Was braucht es dazu

an Qualifikation, an Berufs- und weiteren Erfahrungen, und wie kann man es Kolleginnen und Kollegen aus der Praxis ermöglichen, sich berufsbegleitend zu professionalisieren.“

Der Entwicklung von der ausgeübten zur anerkannten Profession stehe die Befristung der Mittel entgegen: „Wenn ich als Träger ausbilden und qualifizieren will, endet das nicht 2022, sondern muss langfristig finanziert werden“, sagt Siebernik. Weiterbildung lässt sich zudem schwer im Praxisalltag unterbringen. „Eine Leiterin kann sich nicht



„Stärkung der Leitung“ hat das „Gute-Kita-Gesetz“ in Aussicht gestellt. Doch nur in der Hälfte der Bundesländer wird dieses Handlungsfeld bislang umgesetzt.

Foto: IMAGO/Emmanuelle Contini

einfach zwei Tage Zeit für eine Fortbildung nehmen, weil sie meist in die Arbeit der Gruppen einbezogen ist.“

### Großer Fachkräftemangel

Zeit hält der Geschäftsführer des Verbandes Katholischer Tageseinrichtungen für Kinder (KTK) – Bundesverband, Frank Jansen, für das dringlichste Thema. In 68,2 Prozent der Kitas stünden weniger als 20 Prozent der Wochenstunden für Leitungsaufgaben zur Verfügung, sagt er. Zudem sei die Zahl der Leitungskräfte von 2011 bis heute um 52 Prozent gestiegen, gleichzeitig sei die Zahl der Freistellungen aber von 53 auf 43 Prozent gesunken. „Ich kann noch so qualifiziert sein – wenn ich keine Zeit

habe, mein Wissen anzuwenden, bringt mir das nichts.“

In einem neuen Positionspapier mit Forderungen für ein Kita-Bundesqualitätsgesetz verlangen die GEW, der KTK und der Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt (AWO) mindestens 20 Stunden pro Woche für Leitungsaufgaben plus 0,35 Stunden pro Ganztagsbetreuungsplatz. Der Deutsche Kitaverband, der die freien Träger vertritt, sieht den Fachkräftemangel als größtes Hindernis. Denn mehr Zeit für Leitungsaufgaben bedeutet, dass andere Fachkräfte die pädagogische Arbeit der Leitung machen müssen. Weitere Stellen könnten durch die Mittel aus dem Gute-Kita-Gesetz zwar finanziert werden, sagt die Vorsitzende Waltraud

Weegmann. In einigen Regionen gebe es aber gar keine zusätzlichen Fachkräfte. Kita-Leitungen hätten die schwierige Aufgabe, trotz des ständigen Personalmangels Qualität zu bieten und Beschäftigte zu motivieren. Dazu brauche es mehr Fortbildungen zu Personalführung und Steuerung, aber auch externe Evaluation. Weegmann plädiert zudem für einen Kita-Digitalpakt, um Leitungen durch mehr automatisierte Organisation zu entlasten. „Was in den Länder-Verträgen zum Gute-Kita-Gesetz vereinbart wurde, reicht nicht aus“, bilanzieren die Fachleute einmütig.

Nadine Emmerich,  
freie Journalistin



# Zwischen Partizipation und Folklore

**// Das Machtverhältnis zwischen Hochschulrat und den gewählten Gremien der Hochschulen ist in Schiefele geraten. Zumindest in jenen Ländern, die eine „unternehmerische“ Variante bevorzugen. Ein Blick nach Thüringen, Bayern und Hessen. //**

Glückwünsche prasselten auf Prof. Paul Pauli von vielen Seiten ein. Als der Psychologe Anfang April zum neuen Präsidenten der Universität Würzburg gewählt wurde, gab es an seiner Eignung und Fachlichkeit keine Zweifel. Ein Haar in der Suppe gibt es dennoch zu finden: Wie viel demokratisches Verständnis prägt eine Hochschule, wenn deren Präsidentin oder Präsident von einem kleinen Zirkel – dem Hochschul-, auch Universitätsrat genannt – auserkoren wird?

„Der Universitätsrat wählt den Präsidenten oder die Präsidentin und entscheidet über deren Abwahl, er beschließt die Grundordnung und deren Änderung, er beschließt über den Entwicklungsplan der Hochschule und hat viele weitere Aufgaben mehr. Wie in Artikel 26 des Bayerischen Hochschulgesetzes geregelt, gehören ihm die gewählten Mitglieder des Senats an sowie

zehn Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Kultur und insbesondere aus Wirtschaft und beruflicher Praxis.“ So steht es auf der Homepage der Uni.

Es regt sich Widerstand gegen die Machtfülle dieses Gremiums. Zu den Kritikern zählt auch Andreas Keller. Der stellvertretende GEW-Vorsitzende und Vorstandsmitglied für Hochschule und Forschung sagt: „Das Machtverhältnis zwischen Hochschulrat und den gewählten Gremien der Hochschulen ist in Schiefele geraten.“ Mit Blick auf die mancherorts übliche beratende Funktion der Gremien urteilt er: „Das wirkt dann manchmal wie eine folkloristische Aufgabe.“

## Mehr Demokratie in Thüringen

Dass es auch anders geht, zeigt das Beispiel Thüringen. Hier sieht das Landeshochschulgesetz seit 2018 vor, dass die Präsidentin oder der Präsident von der Hochschulversammlung mit der Mehrheit der Stimmen ihrer Mitglieder und zusätzlich mit der Mehrheit der Stimmen der Hochschullehrerinnen und -lehrer gewählt wird. Eine Findungskommission erstellt als Empfehlung für die Hochschulversammlung einen Wahlvorschlag, der mehrere Namen enthalten kann.

Als „ersten Schritt in Richtung von mehr Demokratie und Mitbestimmung für alle Gruppen“ wertet die GEW Thüringen die Festschreibung der Viertel- bzw. Drittelparität\* in den Gremien durch die Landesregierung. Diese gilt immer dann, wenn es nicht um Angelegenheiten geht, die Lehre, künstlerische Entwicklungsvorhaben, Forschung und die Berufung von Hochschullehrerinnen und -lehrern betrifft.

Keller erinnert daran, dass Landeshochschulgesetze wie das bayerische die Gefahr bergen, dass über die Köpfe der Hochschulmitglieder hinweg entschieden werde. Dabei gehe es schließlich nicht nur um die Besetzung der Spitzenposition, sondern auch um Finanzfragen und die Ausrichtung der Hochschulen. Er ist überzeugt: „Eine paritätische Zusammensetzung führt zu mehr Lebendigkeit, eine einseitige führt oft zu Lähmung.“

Dass das bisherige Prozedere auch im neuen Landeshochschulgesetz Bayerns verankert werden soll, kritisiert die dortige GEW. „Mit dem starken Fokus auf Unternehmertum treibt der Freistaat die Ökonomisierung der Wissenschaft weiter voran. In Zeiten chronisch unterfinanzierter Hochschulen gefährdet diese Entwicklung die Wissenschaftsfreiheit und stellt insbesondere für kleine Fächer sowie Geistes- und Sozialwissenschaften eine existenzielle Gefahr dar“, sagt Eduard Meusel, Sprecher der Landesfachgruppe Hochschule und Forschung. Die Reaktion der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft auf den Gesetzentwurf darf als Bestätigung dieser Befürchtung gewertet werden. Sie freue sich, so teilte

**Das Machtgefüge zwischen Hochschulleitung und dem Rest der Mitglieder der Hochschulen und Universitäten ist in Deutschland nach wie vor nicht im Gleichgewicht.**

sie mit, dass „Unternehmergeist und Unternehmertum deutlich gefördert“ würden.

Darüber hinaus fürchtet die GEW, dass mit der gesetzlichen Freigabe zur Regelung der inneren Gremien- und Organisationsstruktur ein nächster Schritt in Richtung Entdemokratisierung der bayrischen Hochschullandschaft gegangen wird: „Das Hochschulinnovationsgesetz bringt eine weitere Schwächung der demokratischen Mitbestimmung an Unis mit sich. Wir fordern eine Viertelparität in den Gremien und die Wiedereinführung der Verfassten Studierendenschaft in Bayern als wichtige Bausteine demokratischer Hochschulen“, kommentiert Christiane Fuchs vom Landesvorstand der GEW Bayern den Gesetzentwurf.

Keller setzt auf eine „optimale Mischung aus paritätischer Mitbestimmung und der Suche nach Kompromissen“. Ein Hochschulrat solle nicht „reinregieren“,

sondern beraten. Und er dürfe nicht nur aus Unternehmern und Wissenschaftlern, sondern solle aus möglichst vielen gesellschaftlichen Gruppierungen, darunter auch Gewerkschaften, zusammengestellt sein.

### Stillstand in Hessen

Derweil feilt auch Hessen an seinem neuen Hochschulgesetz. Bringt es Verbesserungen im Sinne von mehr Demokratie? Keller hat seine Zweifel. „Die Novellierung steht, was Governance an den Hochschulen angeht, für Stillstand. Die ursprünglich insbesondere vom grünen Koalitionspartner und seiner Wissenschaftsministerin in Aussicht gestellte Ausweitung der Mitbestimmung und Stärkung der gewählten Kollegialorgane fällt aus. Die Sonderstellung der Stiftungsuniversitäten Frankfurt am Main und Darmstadt mit ihren starken Hochschulräten bleibt erhalten“, sagt

der GEW-Vize. Erst kürzlich hatte der Hochschulrat der Frankfurter Goethe-Universität einen aussichtsreichen Kandidaten nicht zur Wahl zugelassen. „Der Landtag sollte den Gesetzentwurf daher noch einmal gegen den Strich bürsten und die akademische Selbstverwaltung und Mitbestimmung der Statusgruppen stärken“, fordert Keller.

Stephan Lüke,  
freier Journalist

**\*Drittelparität bedeutet, dass die universitären Gremien zu je einem Drittel mit Vertreterinnen und Vertretern der Hochschullehrkräfte, der Studierenden sowie der akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besetzt sind; bei der Viertelparität sind auch die Mitarbeitenden aus Technik und Verwaltung an der Mitbestimmung beteiligt.**

## 29. Internationale Fachmesse und Kongress

Europe's #1  
in digital learning

LEARNTEC

Das Event des Jahres  
zum digitalen Lernen  
und Arbeiten.

1. – 3. Februar 2022  
Messe Karlsruhe

→ Jetzt Ticket sichern!

Premium Partner:

HAUFE.  
AKADEMIE

learntec.de

messe  
— karlsruhe

# „Politisches Denken mitbringen“

**// Gute Führung ist auch in der Erwachsenenbildung dringend nötig. Was gehört in der Weiterbildung zu den wichtigsten Aufgaben und Herausforderungen? Welche Qualifikationen sind dafür notwendig? Fragen an Helle Timmermann, Leiterin der Volkshochschule (VHS) Bochum. //**



Foto: Bert Butzke

**Helle Timmermann**

**E&W:** Sie leiten seit zwei Jahren die VHS Bochum mit einem Team von rund 40 Personen und 450 Kursleiterinnen und -leitern. Worauf kommt es dabei an?

**Helle Timmermann:** Die Leitung einer VHS ist nicht zuletzt eine politische Aufgabe, weil Volkshochschulen nach wie vor eine wichtige gesellschaftliche Rolle spielen. Da geht es um Demokratiebildung, um Digitalisierung oder den Umgang mit Geflüchteten. Als VHS-Leitung muss man sich für diese Themen in Gremien engagieren. Daher ist es wichtig, politisches Denken mitzubringen.

**E&W:** Wie muss man sich den Leitungsauftrag vorstellen; welches Handwerkszeug braucht man dafür?

**Timmermann:** Im Grunde kommuniziere ich den ganzen Tag. Mündlich und schriftlich, einzeln und in Gruppen, online und analog. Leitung heißt für mich: kommunizieren, entscheiden, Entscheidungen kommunizieren – wie in jeder guten Führungsposition.

**E&W:** Um welche Fragen geht es dabei? Was sind die Herausforderungen und Probleme?

**Timmermann:** Zurzeit geht es natürlich vor allem um Pandemie-Themen und die Frage, wie wir die jeweiligen Corona-Verordnungen auslegen. Aber es geht auch um Personal, um strategische Ausrichtungen, um organisatorische Verände-

rungen von Honorarfragen bis hin zu Gebäudethemen. Langweilig wird es nie. Das wollte ich ja auch nicht.

**E&W:** Wie haben Sie sich für den Leitungsjob qualifiziert?

**Timmermann:** Ursprünglich habe ich Mathe und Physik auf Diplom studiert, später Mathe und Französisch für Lehramt am Gymnasium. Dann habe ich in Frankreich einen Magister in Deutsch-Französischen Studien abgelegt und zudem einen Bachelor in Europäischer Politik.

**E&W:** Nicht gerade der klassische Weg an die Spitze einer VHS.

**Timmermann:** Ja, aber „Volkshochschule“ habe ich dann noch von der Pike auf gelernt: Zuerst war ich Kursleiterin für Deutsch als Fremdsprache in Frankfurt am Main, das sollte eigentlich nur eine Übergangslösung sein. Aber nach zwei Jahren gefiel mir der Bereich so gut, dass ich mich als Fachbereichsleiterin in Bochum beworben habe. Daneben habe ich mehrere Seminare eines Aufbaustudiengangs Erwachsenenbildung besucht – das war wichtig. Fünf Jahre später wurde ich stellvertretende Leiterin und 2019 VHS-Leiterin. Für mich ist es bis heute ein Idealfall.

**E&W:** Wie sollte die Qualifizierung von Führungskräften im VHS-Bereich bestenfalls aussehen?

**Timmermann:** Vor allem benötigt man das gleiche Rüstzeug, das man auch für Führungsaufgaben an anderer Stelle braucht. Ein solider pädagogischer Hintergrund und Erfahrungen als Kursleitung sind dabei hilfreich. Meine Beobachtung ist, dass viele Kolleginnen und Kollegen an der Spitze einer VHS tatsächlich aus der Erwachsenenbildung, der gemeinwohlorientierten Bildung oder der Verwaltung kommen.

**E&W:** Wie würden Sie eine VHS-Leitung auswählen?

**Timmermann:** Ich würde besonders darauf achten, dass jemand eine Vorstellung von Organisationsentwicklung mitbringt. Volkshochschulen sollen gesellschaftliche Veränderungen begleiten. Dazu müssen sie sich selbst verändern können. Das Wichtigste aber ist, dass man Menschen mag. Wenn man das nicht tut, sollte man nicht führen.

**E&W:** Wie weit spielt in der Erwachsenenbildung auch Pädagogik eine Rolle?

**Timmermann:** Bislang zu wenig. Das ändert sich allerdings gerade. Die Digitalisierung verändert den Umgang mit Unterricht auch bei uns. Gerade in der politischen Bildung beschäftigt man sich sehr stark mit unterschiedlichen Formaten. Die Zeit des Frontalunterrichts ist in Volkshochschulen ohnehin fast vorbei, es wird mehr und mehr in anderen Formaten gelernt. Ich nehme in dem Bereich aber eher die Rolle einer Moderatorin ein, da es in meinem Team schon zehn Pädagoginnen und Pädagogen gibt.

Interview: Sven Heitkamp,  
freier Journalist

# Friedrichs Wintermärchen

01.12.-31.12.2021

Bei Bestellung eines Friedrich Jahres-Abos<sup>1</sup>  
über unsere Aktionsseite  
[www.friedrich-verlag.de/wintermaerchen](http://www.friedrich-verlag.de/wintermaerchen)  
erhalten Sie einen **50€utschein**  
für den Lehrerbedarfs-Handel TimeTEX.



Zu jedem  
Jahres-Abo<sup>1</sup>  
**50€ TimeTEX**  
**Gutschein**  
geschenkt!

## oder

Sie möchten ein Einzelprodukt kaufen? Dann  
sparen Sie **5€** mit unserem Gutscheincode:  
**GD114**  
auf Lernspiele, Einzel- oder Sonderausgaben.



**5€ Gutschein**  
auf Lernspiele,  
Einzel- und  
Sonderausgaben<sup>2</sup>

WKZ 21V730

© tomeru | Adobe Stock



Friedrich Verlag  
Luisenstr. 9  
30159 Hannover  
Telefon: 0511/40004-150 (Mo.-Fr. 8-18 Uhr)  
leserservice@friedrich-verlag.de

Jetzt bestellen und Geschenk sichern:

[www.friedrich-verlag.de/wintermaerchen](http://www.friedrich-verlag.de/wintermaerchen)



<sup>1</sup>Nicht gültig für Händler und Wiederverkäufer. Angebot nur gültig für das erste Bezugsjahr und nur bei Neuabschluss eines Jahres- und Referendars-Abonnements. Eine Kombination mit anderen Gutscheinen bzw. rabattierten Produkten ist nicht möglich. Das Angebot endet am 31.12.2021 um 23:59 Uhr.

<sup>2</sup>Nicht gültig für Händler und Wiederverkäufer. Der Gutschein ist auf alle nicht-preisreduzierten Artikel außer Fachbücher, preisgebundene Produkte und Zeitschriften-Abos anwendbar. Eine Kombination mit anderen Gutscheinen bzw. rabattierten Produkten ist nicht möglich. Das Angebot endet am 31.12.2021 um 23:59 Uhr.



Um für junge Menschen attraktiv zu bleiben, muss die GEW auch eine geschlechtergerechte Gewerkschaft sein.

Foto: Alice End

# „Frauen gehen in Führung“

**// Bei der Fachtagung FrauenStärken ist erstmals nach dem Gewerkschaftstagsbeschluss vom Juni 2021 das neue Gleichstellungsprojekt der GEW diskutiert worden. //**

Die GEW-Vorsitzende Maike Finnern hat bei der Fachtagung FrauenStärken in Erfurt sechs Thesen als Diskussionsgrundlage für mehr Geschlechterdemokratie in der Gewerkschaft vorgestellt. Das per Gewerkschaftstagsbeschluss verabschiedete Gleichstellungsprojekt bedeute „starke Veränderungen in der GEW“, sagte Finnern Anfang November bei der Konferenz „Frauen gehen in Führung – Verantwortung und Macht in Bildungseinrichtungen und in der GEW“. „Es wird Widerstände geben, da dürfen wir uns nichts vormachen.“

Eine Initiative wie das Gleichstellungsprojekt sei indes erforderlich, nicht nur weil die Bilanz der Mitgliederentwicklung in der GEW in 2021 voraussichtlich negativ sein werde. Schwerpunkt der kommenden Jahre müsse sein, insbesondere junge Menschen anzusprechen. Um für diese Zielgruppe attraktiv zu bleiben, müsse die GEW auch eine geschlechtergerechte Gewerkschaft sein.

In den Thesen der Gewerkschaftschefin ging es um Frauenförderung und Mentoring, Möglichkeiten zur temporären Projektarbeit außerhalb von Satzungsorganen, das Teilen von Führungsverantwortung, mehr Quoten und eine Amtszeitbegrenzung auf zwei Perioden.

## Strittige Punkte

Einzelne Ideen für eine Veränderung finden nicht nur Beifall, sondern bergen auch Zündstoff. So gab es Einwände wie: „Ich brauche keine Förderung, ich brauche die gleichen Rechte.“ Beim Stichwort Projektarbeit etwa war strittig, ob gute Gewerkschaftsarbeit nicht längerfristige Verbindlichkeit erfordere. Diskutiert wurden auch der Absprachenaufwand in Leitungsteams, wie viel Quote für wen nötig sei und ob mehr Fluktuation nicht auch Erfahrungsverlust bedeute. Viel Zustimmung fand das Thema Mentoring.

Beim Gewerkschaftstag im Juni hatte die GEW unter dem Titel „Gleichstellung in der GEW stärken und umsetzen!“ vereinbart,

die Einrichtung einer Arbeitsgruppe (AG) zu diesem Thema zu prüfen. Diese AG soll Vorschläge für Änderungen der GEW-Satzung und gegebenenfalls der Wahlordnung erarbeiten.

Finnern mahnte an, sich ausreichend Zeit für innergewerkschaftliche Diskussionen zu nehmen, um zu umsetzungsfähigen und in der Organisation akzeptierten Ergebnissen zu kommen. Auf der Agenda der dreitägigen Veranstaltung standen zudem die unbezahlte Sorgearbeit von Frauen, anhaltende Unterschiede von Frauen und Männern bei der Erwerbsbeteiligung, der Teilzeitbeschäftigung und der Elternzeit. In verschiedenen Werkstätten wurde beraten, wie Karrierehemmnisse und Diskriminierungen abgebaut werden könnten.

GEW-Vorstandsmitglied Frauke Gützkow skizzierte weitere Ziele des Arbeitsbereiches Frauen-, Gleichstellungs-, Geschlechterpolitik. Mit Blick auf die Arbeit der künftigen Bundesregierung sagte sie, die GEW habe den Parteien ihre Forderungen – darunter ein Entgeltgleichheitsgesetz, die Weiterentwicklung des Elterngeldgesetzes und der bedarfsgerechte Ausbau der Kinderbildung und -betreuung – übermittelt.

Gützkow appellierte an alle Kolleginnen, auch die Tarifpolitik als ihr Thema zu sehen: „Mein Ziel ist es, dass sich mehr frauen- und gleichstellungspolitisch erfahrene Kolleginnen in die Arbeit der Tarifkommissionen der GEW-Landesverbände einbringen. Denn dort werden die Tarifforderungen entwickelt, und dort entscheidet sich, welche Rolle gleichstellungspolitische Aspekte spielen.“ Frauenpolitik müsse als Querschnittsaufgabe betrieben und mit den anderen Anliegen der GEW verschränkt werden. „Frauenpolitische Forderungen brauchen die Solidarität der Gesamtorganisation, ob das nun die Anhebung der Bezahlung der Grundschullehrkräfte oder die tarifpolitische Forderung der stufengleichen Höhergruppierung ist.“ Feministische Sichtweisen müssten auch in die Arbeitszeitdebatten der GEW hineinragen werden und dazu beitragen, dass die unbezahlte Sorgearbeit in den Fokus komme. „Gewerkschaftliche Zeitpolitik muss das ganze Leben in den Blick nehmen, nicht nur die Erwerbsarbeitszeit.“

Nadine Emmerich,  
freie Journalistin

# Mit MINT zu mehr Klimaschutz

**// Die Fridays-for-Future-Bewegung zeigt, wie wichtig jungen Menschen das Thema Klimawandel ist. Bildungsexperten hoffen, dass dieses Interesse auch zu einem Schub für MINT-Berufe führt. //**

Klimawandel, Energiewende, Pandemiebekämpfung: Die großen aktuellen Probleme können nicht ohne umfassende Kenntnisse in Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT) gelöst werden. Interessierten bietet sich eine „berufliche Lebensperspektive“, warb Prof. Olaf Köller, Direktor des Leibniz-Instituts für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik (IPN) an der Christian-Albrechts-Universität Kiel, Ende Oktober beim Bildungspolitischen Forum (BPF) 2021.

Zwar ist es ihm zufolge um den MINT-Sektor hierzulande gar nicht so schlecht bestellt. Unter den zehn beliebtesten Ausbildungsberufen kämen fünf aus dem MINT-Bereich. Fast 40 Prozent der Erstsemester wählten MINT-Studiengänge, im internationalen Vergleich liege Deutschland mit einer Absolventinnen- und Absolventenzahl von 35 Prozent an der Spitze. Aber: „Wir brauchen noch viel mehr Fachkräfte.“ Das Leibniz-Forschungsnetzwerk Bildungspotenziale (LERN) legte daher beim jährlichen Austausch mit der Politik ein Positionspapier mit Forderungen an alle Bildungseinrichtungen vor.

Mit Blick auf den Elementar- und Primarbereich plädieren die Autorinnen und Autoren dafür, in allen Kitas Lernmöglichkeiten für naturwissenschaftliches Denken zu schaffen. Schon bei Fünfjährigen zeigten sich herkunftsbedingte Differenzen, sagte Köller. Kinder aus Familien mit Migrationshintergrund hinkten um zwei Jahre hinterher. Laut TIMS-Studie 2019 haben 25 Prozent der Kinder nach der 4. Klasse nur sehr niedrige mathematisch-naturwissenschaftliche Kompetenzen.

Digitale Kenntnisse sollen laut Positionspapier zwar in allen Fächern gestärkt werden. Um konkret informatische Fähigkeiten zu fördern, müsse indes das Fach Informatik ausgebaut werden. Die Leiterin der Studie ICILS 2018, Prof. Birgit Eickelmann von der Universität Paderborn, sagte, Deutschland liege beim „Computational Thinking“ zurück.

## Mehr junge Menschen gewinnen

Um mehr junge Menschen für MINT-Ausbildungsberufe zu gewinnen, muss nach Ansicht der Fachleute stärker kommuniziert werden, wie wichtig diese Jobs für globale Herausforderungen wie den Klimaschutz sind. Zugleich müssten Jugendliche besser qualifiziert werden: Laut PISA-Studie 2018 gehören 20 Prozent der 15-Jährigen zu der Risikogruppe, die es schwer haben wird, sich erfolgreich in die berufliche Ausbildung einzufädeln. In der hochschulischen MINT-Bildung müsse ein Fokus darauf liegen, die hohe Zahl der Studienabbrüche zu senken.

Ebenfalls Thema im Positionspapier sind die Unterschiede zwischen den Geschlechtern: Der Anteil der Frauen an MINT-Aus-



Foto: IMAGO/agrammotive

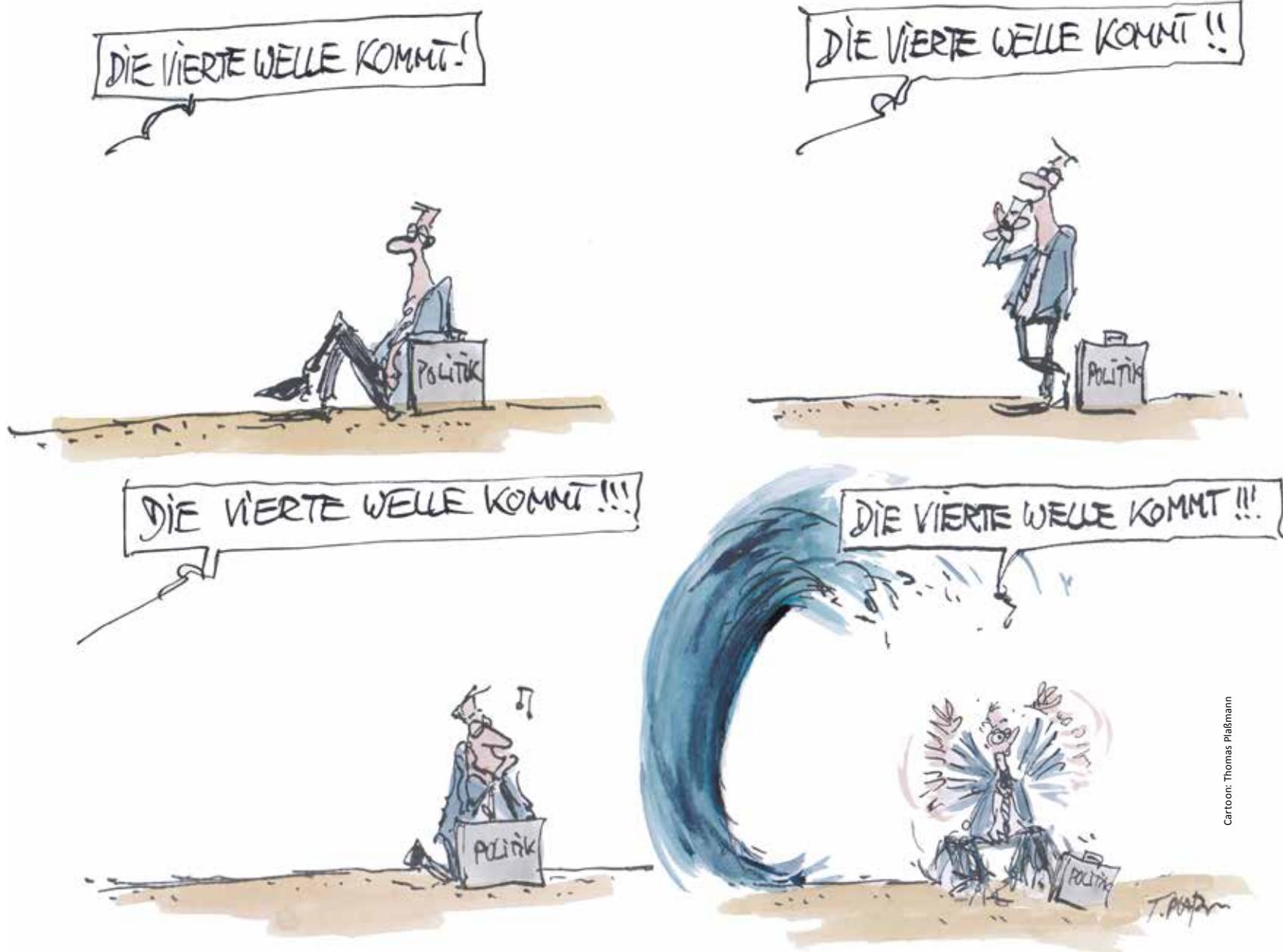
**Um mehr junge Menschen für MINT-Ausbildungsberufe zu gewinnen, muss nach Ansicht von Fachleuten stärker kommuniziert werden, wie wichtig diese Jobs für globale Herausforderungen wie den Klimaschutz sind.**

bildungsberufen beträgt nur rund 11 Prozent, lediglich ein Drittel der MINT-Studienanfängerinnen und -anfänger sind Frauen. Beim „Bildungsdialog“ ging es vor allem um eine engere Kooperation von Schule mit Betrieben, Verbänden und Stiftungen. Während sich die GEW seit langem gegen eine Einflussnahme von Wirtschaft und Industrie engagiert, war sich das Podium einig: Diese Zusammenarbeit müsse ausgebaut werden.

Schule müsse sich stärker öffnen, um mehr Jugendliche für MINT-Ausbildungen zu gewinnen, betonte Rainer Schulz, Staatsrat der Behörde für Schule und Berufsbildung in Hamburg. Die Leiterin der MINT-Vernetzungsstelle Deutschland, Stephanie Kowitz-Harms, sprach sich für mehr Verzahnung von schulischem und außerschulischem Bereich aus. Susanne Müller von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) sagte, Studien- und Berufsorientierung müsse curricular verankert werden – aber ohne dies den Lehrkräften zuzumuten. Auch IPN-Professorin Ilka Parchmann mahnte, die Qualifizierung der Lehrerinnen und Lehrer nicht weiter zu überfrachten.

Nadine Emmerich,  
freie Journalistin

**Positionspapier des Leibniz-Forschungsnetzwerks Bildungspotenziale: [bit.ly/lern-positionspapier-mint-pdf](https://bit.ly/lern-positionspapier-mint-pdf)**



Cartoon: Thomas Pfaffmann

## Jetzt sind die Länder gefordert!

**// Die vierte Welle der Corona-Pandemie hat das Land fest im Griff. Die Infektionszahlen wachsen exponentiell, Ende November hatte bereits gut ein Viertel der Krankenhäuser die Belastungsgrenze erreicht. In den Schulen und Kitas steigen die Infektionszahlen. Quarantäne und lokale Schließungen sind die Folge. Ob die Maßnahmen, die**

**Bund und Länder Mitte November beschlossen haben, ausreichen, um die Welle zu brechen, werden die nächsten Tage und Wochen zeigen\*. //**

Vor diesem Hintergrund hat die GEW den Beschluss von Bundestag und Bundesrat, die epidemische Lage von nationaler Tragweite auslaufen zu lassen, als ein „politisch falsches Signal“ be-

zeichnet. Dass diese Entscheidung Anfang Dezember wie avisiert überprüft werden soll, ist zwingend notwendig. „Die Corona-Epidemie ist noch längst nicht vorbei: Angesichts der aktuellen Entwicklungen ist es ein Fehler, dass der Bund Steuerungskompetenzen aus der Hand gibt. Wir wissen heute noch nicht, was in den kommenden Wochen auf das Land zukommt, deshalb hätte die Politik sich alle Möglichkeiten of-

fenhalten müssen“, betont GEW-Vorsitzende Maike Finnern. „Wir erwarten jetzt, dass die Länder ihrer Verantwortung für den Gesundheitsschutz der Menschen nach Aufhebung der Notlage gerecht werden.“ In den vergangenen gut eineinhalb Jahren hatten die Länder besonders im Bildungsbereich ihre Hausaufgaben des Öfteren sträflich vernachlässigt und viel zu zögerlich gehandelt. Die Folge: ein bundesweiter Maßnahmen-Flickenteppich. Viele Menschen konnten nicht mehr nachvollziehen, warum in vergleichbaren Situationen unterschiedliche Entscheidungen getroffen und umgesetzt worden sind. Dies hat einen Beitrag dazu geleistet, dass die Akzeptanz der Maßnahmen gesunken ist. Finnern macht aber auch deutlich, dass die GEW trotz ihrer Kritik an der Aufhebung der epidemischen Notlage nicht verkenne, dass diese „auf mittlere und lange Sicht eine Zumutung für Demokratie und Bevölkerung ist“.

### Luftfilter, Masken und Impfen

Gleichzeitig haben die möglichen Ampelkoalitionäre aus SPD, Grünen und FDP im Bundestag ein verändertes Infektionsschutzgesetz mit einem Paket aus 2G- und 3G-Regeln auf den Weg gebracht. Am selben Tag gab es eine Videoschalt zwischen der geschäftsführenden Bundeskanzlerin Angela Merkel (CDU) sowie den Ministerpräsidentinnen und -präsidenten. Diese entschieden, dass künftig die sogenannte Hospitalisierungsrate, also die Auslastung der Krankenhäuser entscheidend dafür sein soll, welche Präventionsmaßnahmen zum Schutz der Bevölkerung greifen. Zum Thema „Bildung“ steht in dem Beschluss wenig. Es wird allerdings das Ziel formuliert, Schulen und Kitas so lange wie möglich geöffnet zu halten. Das hält die GEW grundsätzlich für richtig, weist aber ausdrücklich darauf hin, dass dafür endlich bestimmte Bedin-

gungen erfüllt sein müssten. „Länder und Kommunen müssen die notwendigen Voraussetzungen schaffen. Das ist bisher nur unzureichend geschehen“, unterstreicht GEW-Chefin Finnern. In manchen Hotspots droht die Situation an den Schulen nämlich bereits jetzt aus dem Ruder zu laufen, insbesondere in Sachsen ist dies schon geschehen. Die GEW verlangt, dass die Politik sofort mit absoluter Priorität folgende Maßnahmen in Angriff nimmt:

- Luftfilteranlagen, eingebettet in Raum-, Lüftungs- und Hygienekonzepte, müssen flächendeckend eingebaut werden.
- Das Tragen von Masken in den Innenräumen der Schulen ist – trotz aller wichtigen und richtigen pädagogischen Bedenken – eine sinnvolle und wirksame Maßnahme, um Infektionen zu verhindern.
- Die Impfkampagne muss weiter konsequent vorangetrieben werden. Dazu gehört vor allem, dass alle Lehrenden spätestens sechs Monate nach ihrer Zweitimpfung schnell und unbürokratisch ein Booster-Impfangebot erhalten. Zudem müssen die 12- bis 17-Jährigen, von denen viele noch nicht geimpft werden konnten, dringend in den Fokus genommen werden.
- Es muss weiterhin kontinuierlich getestet werden. Die neue 3G-Regelung am Arbeitsplatz bedeutet für Schulen, Kitas und Hochschulen: Die Arbeitgeber müssen allen Beschäftigten in diesen Einrichtungen für jeden Arbeitstag einen kostenlosen Test anbieten. Unabhängig davon, ob diese geimpft, genesen oder nicht geimpft sind. Die Beschäftigtengruppen an Bildungseinrichtungen können nicht im Homeoffice arbeiten.
- Für Schülerinnen und Schüler sollen nach Möglichkeit regelmäßig PCR-Tests angeboten werden.
- Dieses Maßnahmenpaket muss durch die AHA-Regeln, Hygienekonzepte

an den Bildungseinrichtungen und die Entzerrung des Schülerverkehrs komplettiert werden.

### Gesellschaft gefordert

Die GEW setzt sich darüber hinaus dafür ein, dass Kinder und Jugendliche gezielt unterstützt werden. Sie haben in der Corona-Krise bisher eine Hauptlast getragen und besonders gelitten. Jetzt ist die Gesellschaft außerhalb der Schule gefordert: Die Erwachsenen müssen insbesondere die Kinder schützen, die bis heute nicht geimpft werden können – unabhängig davon, dass die Krankheitsverläufe bei Kindern und Jugendlichen in der Regel milder sind als bei Erwachsenen. Das darf kein Argument gegen zusätzliche Schutzmaßnahmen für Kinder und Jugendliche sein, allein schon deshalb nicht, weil die wissenschaftlichen Erkenntnisse über die Long-Covid-Folgen für Mädchen und Jungen bis heute noch viel zu dünn sind; zudem können infizierte Kinder und Jugendliche andere, auch gefährdete Menschen anstecken. „Rücksicht auf die Kinder zu nehmen, heißt beispielsweise, auf Massenveranstaltungen zu verzichten. Es darf nicht sein, dass Kitas und Schulen strikte Präventionskonzepte zum Gesundheitsschutz umsetzen, Erwachsene aber feiern gehen, möglicherweise das Corona-Virus aufschnappen und die Kinder anstecken“, so Finnern.

Ulf Rödde,  
Redaktionsleiter der „Erziehung und Wissenschaft“

**\*Dieser Beitrag wurde am 22. November geschrieben. Aussagen und Einschätzungen spiegeln die aktuelle Situation der Corona-Pandemie wider. Wegen der sich teils rasant verändernden Lage können diese zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Beitrags in der E&W bereits überholt sein.**

**Beamtdarlehen 10.000 € - 120.000 €**

- Vorteilszins für den öffent. Dienst
- Umschuldung: Raten bis 50% senken
- Baufinanzierungen echt günstig

**0800 - 1000 500** Free Call

Wer vergleicht, kommt zu uns.  
**Seit über 40 Jahren.**

**NEUER exklusiver Beamtenkredit**

**2,50%** echter Vorteilszins  
\*\*\*\*\*  
effektiver Jahreszins

**SUPERCHEANCE** um teurere Kredite, Beamtdarlehen/Versicherungsdarlehen & Girokredite sofort entspannt umschulden. Reichsparen mit unserem neuen Exklusivzins, warum mehr zahlen.

Unser neuer und bester Zins aller Zeiten, noch nie waren die Zinskosten so gering!  
**Deutschlands günstiger Spezial-Beamtenkredit ohne Versicherungen**

**Unser bester Zins aller Zeiten**

Repr. Beispiel gemäß §6a PAngV (2/3 erhalten): **50.000 €**,  
Lfd. 120 Monate, **2,50%** eff. Jahreszins, fester Sollzins  
**2,47%** p.a., mtl. Rate **470,70 €**, Gesamtbetrag **56.484,- €**  
Vorteil: Kleinzins, kleine Rate, Annahme: gute Bonität.

**Sensationell günstig**

**AK FINANZ**

Kapitalvermittlungs-GmbH  
E3, 11 Planken  
68159 Mannheim  
Tel.: (0621) 173180-0  
[info@ak-finanz.de](mailto:info@ak-finanz.de)  
[www.ak-finanz.de](http://www.ak-finanz.de)



# Die Schuldenbremse muss weg!

**// Jeder Steuer-Euro für die Bildung ist eine lohnende Investition. Trotzdem ächzen Schulen, Kitas, Hochschulen und die Weiterbildung seit Jahren unter der Last einer Unterfinanzierung. Es ist vor allem die Schuldenbremse für öffentliche Haushalte, die blockiert. Der Berliner Ökonom und Finanzwissenschaftler Birger Scholz über mögliche Wege aus dem Dilemma. //**

**E&W:** Was verbirgt sich hinter der Forderung in Artikel 109 Absatz 3 des Grundgesetzes, dass die Haushalte von Bund und Ländern grundsätzlich ohne Kredite auszugleichen sind?

**Birger Scholz:** In der öffentlichen Diskussion heißt es, man solle den kommenden Generationen keinen Schuldenberg aufbürden. Die Schuldenbremse kam 2009 ins Grundgesetz. Sie sollte verhindern, dass die Kreditaufnahmen und damit die Schulden der öffentlichen Hand ungehindert ausufern. Seit 2016 darf die Nettokreditaufnahme des Bundes konjunkturbereinigt 0,35 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) nicht überschreiten. Den Bundesländern ist eine Kreditaufnahme seit 2020 sogar komplett verboten. Diese Entscheidung war Ausdruck der neoliberalen Hegemonie der damaligen Zeit, die staatlichem Han-

deln generell ein schlechtes Zeugnis ausstellte. Das Dogma hieß: Privat vor Staat. Erstaunlich: Offenkundig stört es niemanden, ein zerstörtes Klima oder eine unterfinanzierte Bildung zu vererben.

**E&W:** Keine Schulden zu machen, ist doch sinnvoll?

**Scholz:** Die Schwierigkeit in der Diskussion besteht darin, den Unterschied zwischen dem alltäglichen, privaten Handeln und dem Verhalten des Staates zu verstehen. Natürlich kann eine Privatperson über den Lebenszyklus nur das ausgeben, was sie einnimmt. Aber ein Staat kann nicht wie die sprichwörtliche schwäbische Hausfrau agieren. Der



Birger Scholz

Foto: privat

Staat hat sich schon immer verschuldet, um große Investitionen zu schultern. Die Alternative heißt: Privatisierung der Daseinsvorsorge und Öffentlich-Private-Partnerschaften (ÖPP). Zudem stützen Staatsschulden im Abschwung die Konjunktur, während Sparen im Abschwung die Krise verschärft. Das war die große Erkenntnis des britischen Ökonomen John Maynard Keynes. Auch die schwäbische Familie nimmt Kredite auf, wenn sie ihr Haus baut. Jedes Unternehmen finanziert Investitionen und die Ausweitung der Produktion mit Fremdkapital. Warum der Staat das nicht tun soll, erschließt sich mir nicht. Die Schuldenbremsen bei Bund und Ländern sind in Wirklichkeit üble Investitions- und Wirtschaftsbremsen. Sie hindern den Staat daran, für eine funktionierende und zukunftsfähige Infrastruktur zu sorgen und setzen Anreize für unwirtschaftliche ÖPP-Modelle.

**E&W:** Das Bildungssystem ist chronisch unterfinanziert. Ist die Schuldenbremse die Ursache dafür, dass Deutschland jenseits von Platz 30 im Bildungsranking der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) der öffentlichen Ausgaben für Bildung liegt?

**Scholz:** Bei der Verteilung der Steuereinnahmen ziehen die Investitionen fast immer den Kürzeren. Das liegt in

**Um marode Schul- und Kita-Gebäude zu sanieren, wären dringend staatliche Investitionen nötig, die von der Schuldenbremse allerdings verhindert werden.**

Foto: Kay Herschelmann

der Natur der Sache: Investitionsausgaben entfalten ihre Wirkung erst in der Zukunft. Politiker lieben aber den unmittelbaren Erfolg, der sich sofort in Stimmen auszahlt. Investitionen fehlt eine starke Lobby, so einfach ist das.

**E&W: Kann es trotzdem mehr Geld für Bildung geben, falls die Schuldenbremse weiterhin gilt?**

**Scholz:** Das deutsche Bildungssystem ist schon länger nicht mehr top, die Digitalisierung haben wir verschlafen, der investive Nachholbedarf in den Kommunen ist immens. Das Kommunalpanel 2021 der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) berichtet von einem Investitionsstau bei den Kommunen von 149,2 Milliarden Euro, davon entfallen 46,5 Milliarden auf den Bereich Schule und 9,1 Milliarden Euro auf die Kitas. Wie dieser Investitionsstau über den Kernhaushalt aufzulösen ist, bleibt unklar.

**E&W: Das Land Nordrhein-Westfalen (NRW) nutzt Spielräume jenseits der Schuldenbremse, um Geld in die Bildung zu pumpen. Wie funktioniert das?**

**Scholz:** Ja, das stimmt. So werden beispielsweise über das Förderprogramm „Gute Schule“ zwei Milliarden Euro für kommunale Schulinvestitionen bereitgestellt. Das Land konnte den Kommunen das Geld wegen der Schuldenbremse nicht direkt aus dem Haushalt zuführen. Deshalb beauf-

tragte es die NRW.Bank, die nötigen zinsfreien Kredite bereitzustellen und das Förderprogramm umzusetzen. Das Land übernimmt die Tilgung der Kredite. „Gute Schule“ ist 2020 ausgelaufen und wird jetzt mit dem kleineren Programm „Moderne Schule“ fortgesetzt. Fördersumme: 150 Millionen Euro. Außerdem gibt es den Bau- und Liegenschaftsbetrieb (BLB) NRW. Der BLB NRW baut, saniert und modernisiert kreditfinanziert neben den Hochbauten des Landes auch Bibliotheken, Laborgebäude, Hörsäle und viele andere universitäre Einrichtungen.

**E&W: Berlin arbeitet in der Bildung mit der landeseigenen HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft. Wie funktioniert das?**

**Scholz:** Die HOWOGE ist eine von sechs kommunalen Wohnungsbaugesellschaften in der Hauptstadt und zählt mit rund 65.000 eigenen Mietwohnungen deutschlandweit zu den größten Vermietern. 13 große Schulsanierungen, den Neubau von 18 Schulen sowie den Bau von acht Holzbauschulen hat das Unternehmen übernommen. Wegen der Schuldenbremse nimmt die HOWOGE die notwendigen Kredite für das Programm auf. Da das Land für die Kredite bürgt, sorgt es so für sehr günstige Zinsen. Das Modell funktioniert beim Neubau wie folgt: Die HOWOGE erhält vom Land, vertreten durch den jeweiligen Bezirk, Grundstücke in Erbbaupacht und baut dort Schulen. Die Schulen werden an die Bezirke als Schulträger für 30 Jahre vermietet, die Miete entspricht Zins, Tilgung für die Kredite und erstattet den Kostenaufwand der HOWOGE. Nach 30 Jahren fallen die Grundstücke mit den neuen Schulen an die Bezirke zurück. Das ist ein funktionierender öffentlich-öffentlicher Kreislauf, den man aber so nicht machen müsste, wenn es die Schuldenbremse nicht gäbe.

**E&W: Gibt es jenseits von Liegenschaftsbetrieben, Wohnungsbaugenossenschaften und Förderbanken noch andere Ideen, um sich die notwendigen Bildungsmilliarden zu beschaffen?**

**Scholz:** Die Länder stehen in der Verpflichtung, ihre Bildungsausgaben zu steigern. Insbesondere geht es darum, den Kommunen als Trägern von

Bildungseinrichtungen massiv unter die Arme zu greifen. Öffentliche Wohnungsbaugesellschaften sind da ein gutes Format, aber auch Förderbanken sind ein taugliches Instrument. Länder und Kommunen sollten jedenfalls nicht darauf warten, dass der Bund irgendwann für sie die Vermögensteuer einführt oder die Schuldenbremse modifiziert.

**E&W: Welche konkreten Möglichkeiten hat der Bund, um sich Finanzmittel für Bildungsaufgaben zu beschaffen?**

**Scholz:** Zum einen kann die Kreditaufnahme in alte – beispielsweise Bahn- oder Autobahngesellschaften – oder neue Gesellschaften – zum Beispiel eine Anstalt des öffentlichen Rechts (AÖR) Klimafonds – verlagert werden. Das schafft im Kernhaushalt Raum für höhere Bildungsausgaben. Denkbar wäre aber genauso, eine AÖR Bildung zu gründen, die die Länder nach gesetzlichen Vorgaben bei der Bildungsfinanzierung unterstützt. Dies können investive und auch konsumtive Zuschüsse sein – analog der bestehenden Sondervermögen. Auch die bundeseigene KfW könnte eine Rolle bei der Bildungsfinanzierung spielen.

**E&W: Also ist doch einiges möglich?**

**Scholz:** Ja, aber es gehört zu den Merkwürdigkeiten unserer Zeit, dass das Bundesverfassungsgericht dem Gesetzgeber in seinem Urteil zum Klimaschutzgesetz auferlegt, für die nächste Generation Vorsorge zu treffen. Die dafür notwendigen Finanzmittel kann die öffentliche Hand jedoch nicht direkt aus ihren Haushalten bereitstellen. Offenkundig ist eine immer weiter sinkende Schuldenlastquote, denn dazu führt die Schuldenbremse langfristig, wichtiger, als die Erderwärmung zu stoppen. Das ist aberwitzig, die Schuldenbremse muss deshalb möglichst schnell abgeschafft werden. Denn neben Staatsschulden vererbt jede Generation auch immensen privaten Reichtum.

Interview: Klaus Heimann,  
freier Journalist

**Eine ausführliche Analyse der Schuldenbremse hat Birger Scholz für den DGB erstellt: [www.dgb.de/-/0mF](http://www.dgb.de/-/0mF)**

# „Lebenslange Abstrafung“

**// Der Radikalenerlass von 1972 hat linke Lehrkräfte aus dem Beruf gedrängt. Zum 50. Jahrestag rücken die Betroffenen ihre Forderung nach Rehabilitation in den Fokus. //**

Obwohl sein Berufsverbot lange zurückliegt, trifft es den Pädagogen jetzt im Ruhestand noch einmal mit voller Wucht. „Insgesamt durfte ich zwölf Jahre nicht als Lehrer arbeiten“, berichtet Matthias Wietzer aus Hannover. „Das wirkt sich stark auf mein Ruhegehalt aus: Ich bekomme mehrere Hundert Euro weniger im Monat.“ Dabei hat er sich nie etwas zuschulden kommen lassen. Nach dem zweiten Staatsexamen in den 1970er-Jahren wusste der junge Lehrer schon, an welche Schule er kommen sollte und plante bereits die Klassenfahrt. Doch statt einer Einladung zur Vereidigung erhielt er

eine Vorladung zur Anhörung. Der Vorwurf: Als Student habe er 20 D-Mark an die DKP-Zeitung gespendet, an fünf Versammlungen teilgenommen und Wahlplakate „an einer genehmigten Werbefläche“ aufgehängt.

Über drei Stunden lang wurde der Pädagoge im niedersächsischen Innenministerium verhört. „Es kam mir vor wie aus einem Roman von George Orwell“, sagt Wietzer. Seine Berufspläne wurden jäh zerstört: Statt als Klassenlehrer zu arbeiten, war er fünf Jahre arbeitslos, putzte Fenster, betreute Kinder in einer Kirchengemeinde und fuhr Taxi. Zwar wurde er später noch zum Beamten auf Lebenszeit ernannt und arbeitete viele Jahre an einer Grund- und Hauptschule in Langenhagen. Das Land Niedersachsen verlieh ihm zum Abschied „für die langjährigen treuen Dienste“ eine Dankesurkunde. Doch die Lücke im Lebenslauf zeigt sich

jeden Monat auf dem Konto. Um besser über die Runden zu kommen, jobbte der 70-Jährige zunächst in einem Baumarkt; aktuell erteilt er Nachhilfe in einer Schule.

**Aus dem Schuldienst gedrängt**  
Dramatisch sind die Folgen vor allem für jene, die damals komplett aus dem Schuldienst gedrängt wurden. „Viele leben in bitterer Armut“, sagt der Sprecher der Initiative „Weg mit den Berufsverboten“, Klaus Lipps. Zum 50. Jahrestag des sogenannten Radikalenerlasses von 1972 rückt die Initiative ihre Forderung nach Rehabilitation und Entschädigung wieder in den Fokus, unter anderem mit einer Petition. Außerdem ist am 28. Januar 2022 eine große Veranstaltung in Berlin geplant. „Uns wurde so viel Leid zugefügt“, betont Lipps. „Da ist eine Entschuldigung bei uns und unseren Familien nicht zu viel verlangt.“ Zudem sei eine finanzielle Wiedergutmachung dringend geboten.



Foto: Niedersächsische Initiative gegen Berufsverbote

Klaus Lipps (letzte Reihe, 4. v. links), Dorothea Vogt (mittlere Reihe, Bildmitte, mit Brille) und Matthias Wietzer (zweite Reihe, 3. v. rechts) zusammen mit anderen Betroffenen auf einer Konferenz zu den Berufsverboten in Hannover.

Darum geht es Wietzer jetzt in erster Linie. „Durch unsere Aktionen haben wir schon gute Erfolge erzielt“, meint der ehemalige Personalratsvorsitzende. So habe sich unter anderem der Landtag in Niedersachsen für das Unrecht entschuldigt. Auch in Berlin habe das Abgeordnetenhaus kürzlich eine Resolution mit ein paar Worten des Bedauerns verabschiedet. „Aber das war’s dann auch, und alle kehren zur Tagesordnung zurück“, klagt Wietzer. „An eine Wiedergutmachung will niemand ran.“ Seine Nachteile bei der Altersversorgung empfindet der Lehrer als „lebenslange Abstrafung“.

Eine Ausnahme ist Dorothea Vogt: Die Lehrerin arbeitete in den 1970er-Jahren an einem Gymnasium in Jever in Friesland, war Mitglied der DKP, aktiv in der Bewegung gegen Neofaschismus und in der Friedensbewegung. Als Beamtin auf Lebenszeit habe sie sich relativ sicher gefühlt, berichtet die 71-Jährige, zumal sie aus ihrer politischen Überzeugung nie ein Geheimnis machte. Doch 1980 wurde gegen sie wegen des Verdachts eines Dienstvergehens ermittelt, was zu ihrer Suspendierung führte. „Das war durch das Grundgesetz überhaupt nicht gedeckt“, kritisiert Vogt. „Mir ist weder in den zahlreichen Anhörungen, den Gerichtsverhandlungen noch in den Urteilen jemals ein Fehlverhalten innerhalb oder außerhalb der Schule vorgeworfen worden, es ging ausschließlich um meine politische Haltung.“ Die Suspendierung wollte die Lehrerin nicht auf sich sitzen lassen – und klagte sich durch alle Instanzen.

Nach zwei Niederlagen vor Gericht reichte sie Beschwerde beim Bundesverfassungsgericht ein, jedoch ohne Erfolg. Da der Rechtsweg in Deutschland damit zu Ende war, rief Vogt den Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte (EGMR) an. Als Gerhard Schröder (SPD) 1990 Ministerpräsident von Niedersachsen wurde, durfte die Lehrerin zwar nach viereinhalb Jahren in den Schuldienst zurückkehren. „Jedoch ohne dass die Gerichtsurteile zurückgenommen wurden“, fügt Vogt hinzu, die später als Leiterin der Internationalen Deutschen Schule Paris und Direktorin eines Gymnasiums in Garbsen arbeite-

te. „Jeder konnte mich weiterhin eine Verfassungsfeindin nennen und diskriminieren.“

1995 stellte der EGMR in Straßburg fest, dass das Land Niedersachsen mit dem Berufsverbot gegen die Europäische Menschenrechtskonvention verstoßen habe. Vogt musste in „Amt und Würden“ wieder eingestellt werden und bekam die einbehaltenen Dienstbezüge inklusive Pensionsansprüchen nachgezahlt.

### Neue Berufsverbotspläne

Auch Wietzer führte fünf Prozesse vor Gericht, bevor er nach dem Regierungswechsel in Niedersachsen ebenfalls „relativ geräuschlos durch die Hintertür“ wieder als Lehrer eingestellt wurde. „Ich verfüge über ein dickes Fell“, meint er. Aber einige Betroffene hätten ihr Berufsverbot nicht unbeschadet überstanden, „bis hin zu psychischen Problemen“. Ihm selbst habe die große Solidarität sehr geholfen. Die Betroffenen haben den Neuen Heinrich-Heine-Fonds eingerichtet, um Spenden für „dringende Notfälle“ zu sammeln. Initiativensprecher Lipps berichtet, dass einige Menschen regelmäßig mit bis zu 200 Euro pro Monat unterstützt würden. „Das hört sich wenig an, ist für diese Menschen aber lebenswichtig.“

Mit Sorge verfolgt die Initiative, dass in einigen Bundesländern wieder über mögliche Berufsverbote diskutiert wird. So gibt es etwa in Brandenburg Pläne, alle Beamtinnen und Beamten auf ihre Verfassungstreue zu überprüfen. Offiziell sollen damit Neonazis aus dem öffentlichen Dienst ferngehalten werden. Aber Lipps sagt: „Das hatten wir schon einmal!“ Damals hätten sich die Berufsverbote gegen „eine Handvoll rechter Funktionäre“ gerichtet – und gegen Tausende Linke. „So etwas wollen wir nicht nochmal“, betont der Sprecher. Sollte sich ein rechtsextremer Beamter im Dienst etwas zuschulden kommen lassen, reichten die Beamtengesetze vollkommen aus.

Die Berufsverbote hätten dazu beigetragen, so Vogt, dass die Menschen sich aus Angst nicht mehr engagierten. Sie seien eingeschüchtert und mundtot gemacht worden. „Wir sehen heute

### Radikalenerlass

In der Zeit des Kalten Krieges beschlossen die Ministerpräsidenten der Länder gemeinsam mit Bundeskanzler Willy Brandt (SPD) am 28. Januar 1972 den sogenannten Radikalenerlass, auch Extremistenbeschluss genannt. Erklärtes Ziel war, vermeintliche Verfassungsfeinde aus dem öffentlichen Dienst fernzuhalten. Daraufhin überprüfte der Verfassungsschutz die politische Gesinnung von 3,5 Millionen Menschen. Die Folge: 11.000 Berufsverbotsverfahren, 2.200 Disziplinarverfahren, 1.250 Ablehnungen von Einstellungen und 265 Entlassungen. Betroffen waren vor allem Lehrkräfte, die sich in der Friedensbewegung oder linken Gruppen bzw. Parteien wie der DKP engagierten.

Spendenkonto der Bundesinitiative für von Altersarmut Betroffene  
Neuer Heinrich-Heine-Fonds  
IBAN: DE55 6009 0800 0100 2249 67  
BIC: GENODEF1S02

Der Aufruf „50 Jahre Berufsverbote – Demokratische Grundrechte verteidigen“, der unter anderem von den Vorsitzenden von DGB, GEW, ver.di und IG Metall unterstützt wird, kann hier unterzeichnet werden: [berufsverbote.de](http://berufsverbote.de)

K.H.

an vielen Ecken in Deutschland, wo so etwas hinführt.“ Das Maskottchen der Initiative gegen Berufsverbote ist deshalb die Duckmaus. Für Vogt steht fest: „Es ist Gift für die Demokratie, wenn sich niemand mehr einmischt und den Mund aufmacht.“

Kathrin Hedtke,  
freie Journalistin

s. E&W 2/2021, Seite 42 f.

s. E&W 2/2012, Seite 34 f.

s. E&W 5/2012, Seite 32 ff.

# Zwiespältiges Fazit

// Wie haben sich die Berufsschulen während der Lockdown-Phasen in der Corona-Pandemie geschlagen? Der DGB hat bei den Auszubildenden nachgefragt, wie sie die Zeit erlebt und welche Erfahrungen sie mit den Lehrenden der Teilzeitberufsschule gemacht haben. Der Corona-Ausbildungsreport liefert überraschende Einsichten. //

„Für viele der fast 1,3 Millionen Auszubildenden in Deutschland bedeuteten die pandemiebedingten Einschränkungen von heute auf morgen: Home-schooling statt Berufsschule und Home-office statt Werkbank. Eine reguläre und gute Berufsausbildung hatten viele unter diesen Bedingungen nicht“, erläutert Joscha Wagner, DGB-Jugendsekretär. Die Corona-Pandemie habe „junge Menschen in erheblichem Maße belastet“, davon berichten 72 Prozent der Auszubildenden. Auch Zukunftsängste plagten sie: Mehr als ein Drittel der Befragten sorgt sich, die Ausbildung nicht erfolgreich abschließen zu können.

Der DGB wollte von 1.035 Auszubildenden wissen, wie sie die Berufsschulen während der Lockdowns erlebt haben. 95 Prozent der Schülerinnen und Schüler waren im Homeschooling bzw. Distanzunterricht. Ihr Fazit fällt zwiespältig aus: Mit der fachlichen Qualität ist mehr als die Hälfte der Befragten (53 Prozent) nicht so richtig zufrieden. Komplet anders ist das Urteil zum pädagogischen Personal: Knapp 70 Prozent der Auszubildenden loben, dass die Lehrenden „immer“ oder „häufig“ als Ansprechpartner zur Verfügung standen.

Auch für Martin Neumann, Schulleiter der BS 04 Berufliche Schule Stahl und Maschinenbau in Hamburg-Hohenfelde, steht fest, dass der Distanzunterricht in Summe geklappt habe, dies würden auch die unverändert guten Prüfungsergebnisse zeigen: „Die größte Schwierigkeit lag darin, dass wir von einem Tag auf den anderen auf digitales Lernen umstellen mussten, also von technischen Kommunikationssystemen

abhängig waren.“ Und das alles im System Schule – das eher träge sei.

„Auf spontane Veränderungen sind wir eigentlich nicht vorbereitet. Die Herausforderung war, einerseits den Unterricht irgendwie aufrechtzuerhalten und parallel auf die digitalen Möglichkeiten umzustellen.“ Prof. Franz Kaiser, Berufspädagoge an der Universität Rostock, stellt fest, dass die Lehrkräfte die „Säulen in der Brandung in der Corona-Zeit für die Azubis“ waren. Insbesondere dann, wenn diese nicht in den Betrieb konnten oder wenig Kontakt zu den Ausbilderinnen und Ausbildern hatten.

## Mentalitätswandel

Ob es gut lief, hing allerdings stark davon ab, ob die Pädagoginnen und Pädagogen bereit waren, auch private Technik zu nutzen, also ihr eigenes Handy,

ihr privates Notebook, ihren privaten PC oder ihr Festnetz. „Lehrkräfte haben den Ausnahmezustand akzeptiert und gehandelt. Jenseits von Verordnungen sorgten sie für einen funktionierenden Schulbetrieb“, sagt Kaiser. Dabei habe es Unterschiede gegeben: „Manchmal kamen Aufgabenblätter per Mail, ein anderes Mal gab es Video-Chats mit den Lehrkräften.“ Für Ralf Becker, GEW-Vorstandsmitglied Berufliche Bildung und Weiterbildung,

Die Corona-Pandemie hat auch viele Berufsschulen in den Fernunterricht gezwungen. Die Krise hat allerdings auch hier zu einem Digitalisierungsschub geführt.

spiegelt sich hierin auch ein deutlicher Mentalitätswandel: „Die Kolleginnen und Kollegen sagen inzwischen: Wir wollen die Digitalisierung für den Unterricht nutzen, wir arbeiten gerne mit diesen Formaten. Viele sind richtig begeistert und motiviert. Das war vor 18 Monaten noch anders. Da hat sich viel getan im Bewusstsein der Lehrenden. Das gilt übrigens auch für ältere Semester.“

Ob Distanzunterricht in der Nach-Corona-Zeit noch eine Rolle spielen wird? Becker ist da eher skeptisch. „Unterricht in Präsenz ist eingeübt, effektiver und hat eine bessere fachliche Qualität als Fernunterricht. Da stehen wir ja noch am Anfang. Es fehlt einfach die Medienvielfalt, die in den Berufsschulen vorhanden ist.“ Distanzunterricht sei für schwächere Schülerinnen und Schüler nicht geeignet. „Die holen wir damit nicht ab, die verlieren wir“, meint Becker. Das sei in der Berufsschule nicht anders als in anderen Bildungsbereichen. „Berufsschülerinnen und -schüler brauchen den Kontakt und die Auseinandersetzung mit anderen Lernenden und den Lehrenden.“ Das sieht Pädagogik-Professor Kaiser genauso: „Was fehlt, sind die informel-

len Gespräche – die sind aber extrem wichtig.“ Viele Fragen gingen an die Mit-Azubis: Wie macht ihr das bei euch im Betrieb? „Dieser betriebsübergreifende Wissensaustausch macht Lernen in der Berufsschule so lebendig.“

### Fernunterricht in Maßen

Ganz verzichten will Berufsschuldirektor Neumann auf Fernunterricht auch künftig nicht. „Mein Ziel ist, dass jede Lehrkraft 90 Minuten in der Woche online in Distanz digitalen Unterricht macht.“ Das sei dann aber nicht aus der Not geboren, sondern eine bewusste Entscheidung. Distanzunterricht könne nur dann eine Rolle spielen, davon ist GEW-Vorstand Becker überzeugt, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Und zwar an der Schule und bei den Auszubildenden. „Die Azubis haben ja ganz unterschiedliche Bedingungen in ihren Betrieben: Der eine arbeitet mit Hammer und Meißel, die andere mit dem Tablet und hat WLAN-Anschluss.“

Becker fordert auch mehr Anstrengungen der Ministerien, um die Lehrkräfte zu schulen: „Wir dürfen die Digitalisierung an der Schule nicht auf Ausstattungsfragen reduzieren. Drei Balken im WLAN-Symbol bedeuten nicht automatisch gute Bildung.“

Trotzdem: Bei der digitalen Ausstattung gebe es inzwischen Lichtblicke, wie Neumann berichtet. „Über den Digitalpakt I haben wir Gelder besorgt und 70 Notebooks für die Ausleihe angeschafft.“ Hinzu kommen 60 neue digitale Endgeräte für Lehrkräfte und 50 neue digitale Tafeln, insgesamt sind 450 stationäre Rechner im Einsatz. „Tendenz weiter steigend. Alles, was jetzt reinkommt, ist in irgendeiner Weise digital.“

Seit Oktober hat die BS 04 in Hamburg einen eigenen IT-Administrator, zusätzlich zum externen Dienstleister, der den Schulserver betreut. „Im Moment haben wir viele Möglichkeiten, mit digitalen Formaten zu arbeiten. Da passiert ziemlich viel“, sagt der Schuldirektor.

Klaus Heimann,  
freier Journalist

DGB-Corona-Ausbildungsstudie:  
[bit.ly/dgb-corona-ausbildungsstudie](http://bit.ly/dgb-corona-ausbildungsstudie)

Foto: IMAGO/Michael Weber

Die GEW hat den Parteien einer möglichen Ampelkoalition\* „Wissenschafts-politische Vorschläge für die ersten 100 Tage“ gemacht. Darin enthalten: eine Reform des Wissenschaftszeitvertrags- und des Bundesausbildungsförderungsgesetzes.

Foto: Kay Henschelmann

## „Wer zahlt, schafft an“

**// In einem „100-Tage-Programm Wissenschaftspolitik“ macht die GEW der möglichen neuen Ampel-Bundesregierung Vorschläge, um die Situation von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern an Hochschulen zu verbessern\*. //**

Wer sich für Bildung interessiert, musste während der Koalitionsverhandlungen von SPD, Grünen und FDP viel Geduld aufbringen; wenig bis nichts drang an die Öffentlichkeit durch. Umso erstaunlicher, dass mit Oliver Kaczmarek (SPD), Kai Gehring (Grüne) und Thomas Sattelberger (FDP) Unterhändler aller drei Ampelparteien am 17. November nur wenige Meter vom Berliner Regierungsviertel entfernt einer Einladung der GEW zu einer weiteren #IchBinHanna-Aktionskonferenz folgten.

„In die Höhle des Löwen“ hätten sie sich vorgewagt, stellte Andreas Keller fest. Nun mag man das für ein sehr selbstbewusstes Statement halten – doch immerhin hatte der GEW-Hochschulexperte die Ampelparteien mit einer doch recht langen Liste an „Vorschlägen für die ersten 100 Tage“ konfrontiert. Darin enthalten: eine Reform des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG) und des Bundesausbildungsförderungsgesetzes (BAföG) – beide Gesetze sind Bundessache, und eine Novelle ist somit ohne Zustimmung des Bundesrates möglich. Zudem

solle der Bund, wenn er mitfinanziert – wie im Rahmen des „Zukunftsvertrags Studium und Lehre stärken“ und dem „Pakt für Forschung und Innovation“ –, die Vergabe von Geldern an Kriterien für gute Arbeit sowie an Tarifbindung koppeln.

### Dauerstellen schaffen

„Wer zahlt, schafft an“, so Keller, „der Bund finanziert die Wissenschaft mit über zehn Milliarden Euro jährlich. Er muss Verantwortung dafür übernehmen, dass mit dem Geld faire Beschäftigungsbedingungen geschaffen werden.“ Zur Untermauerung überreichte Keller Kaczmarek ein Päckchen mit 12.500 Namen: die bis zu diesem Zeitpunkt gesammelten Unterschriften der GEW-Petition „Dauerstellen für Daueraufgaben“ für stabilere Beschäftigungsbedingungen an Hochschulen.

Auf dem Podium, von der Journalistin Anna Lehmann moderiert, wurde eine der GEW-Forderungen im Grunde für bearbeitet erklärt: Eine „vernünftige Ausbildungsförderung auf die Beine zu stellen“ werde „schnell gehen“, erklärte Kaczmarek, und: „Das wird auch etwas kosten.“ Die SPD strebe eine „schrittweise Rückkehr zum Vollzuschuss an“. Die GEW fordert allerdings zusätzlich eine längere Förderdauer sowie eine Erhöhung der Einkommensgrenzen der Eltern; die derzeitigen Festlegungen seien wesentlich dafür verantwortlich, dass nur noch etwas

mehr als jeder zehnte Studierende (11 Prozent) BAföG erhält.

„Substanzielle Verbesserungen“ kündigte Kaczmarek beim WissZeitVG an. Die Frage, wie viel Prozent Dauerstellen er sich Ende der möglichen Legislatur wünsche, wollte er nicht beantworten („Vielleicht in zwei Wochen“). Doch es gehe um „deutlich mehr dauerhaft Beschäftigte in Daueraufgaben“. FDP-Mann Sattelberger wagte sich weiter vor, sein Ziel: Die Zahl der befristet Beschäftigten auf 60 Prozent zu reduzieren, auf einer „mehrjährigen Schiene“. Als Mittel regte er Zielvereinbarungen mit der Hochschulrektorenkonferenz an. Denen müsse, anders als bei jenen zu Frauen in Führung, dann jedoch auch „nachgegriffen“ werden. Die Unverbindlichkeit von Zielvereinbarungen erklärte Sattelberger auch bei der Frauenförderung zum Problem. Gehring von den Grünen stimmte zu: Er wolle „mehr Geschlechtergerechtigkeit, mehr Diversity“. Die einzige Vertreterin der künftigen Opposition auf dem Podium war Petra Sitte für Die Linke – die CDU/CSU war nicht erschienen. Sitte sagte, sie sei „gespannt, ob der Koalitionsvertrag noch etwas mit den Wahlprogrammen zu tun hat“.

Die GEW fordert, im WissZeitVG verbindliche Laufzeiten, mehr Dauerstellen sowie eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie festzuschreiben. Und was darf das kosten? Sattelberger, an dessen Partei größere Investitionen

am ehesten scheitern dürften, erklärte, die FDP sei nicht „gegen Ausgaben, doch für einen sorgsamem Umgang“ mit Steuermitteln. Die GEW forderte er auf, ein „halbstündiges Auflisten von Forderungen“ auch „mit Zahlen zu versehen“. Keller hielt entgegen, bei Dauerstellen seien im Grunde nur die tarifüblichen Gehaltserhöhungen teurer als stets wechselnde befristete Beschäftigte. Ein Betriebsrat des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung warf via Chat ein: Die Kosten, die der Brain Drain, das Burnout und das „Hire and Fire“-Prinzip in der Wissenschaft verursachten, würden von der Politik nicht berücksichtigt.

### Kulturwandel nötig

Weiteres Thema der #IchBinHanna-Konferenz war der strukturelle Umbau des Wissenschaftssystems; weg vom Lehrstuhlprinzip, hin zu Departments (s. E&W 7-8/2021). Grüne wie SPD lie-

ßen eine Chance auf bundesfinanzierte Pilotprogramme durchblicken.

Auf dem ersten Podium des Tages berichtete die Hochschulforscherin Prof. Antonia Scholkmann von ihrer Universität in Dänemark, dort gebe es statt „Königreichen“ eine „kollegiale Zusammenarbeit entfristet Beschäftigter“. Strukturen wie in den USA und in Skandinavien führten dazu, „dass man mehr an einem Strang zieht“, erklärte Prof. Ruth Mayer, Präsidentin der Deutschen Gesellschaft für Amerikastudien, die zu den Fachgesellschaften zählt, die sich für eine Reform des WissZeitVG ausgesprochen haben.

Mehrfach angesprochen wurde ein überfälliger Kulturwandel, der mit einer Strukturreform einhergehen könnte. Reyhan Şahin (#IchbinReyhan), promovierte Sprachforscherin und als Rapperin Lady Bitch Ray bekannt, schilderte ihren Wechsel von der Bühne in die

Universität. Erwartet habe sie eine „liberale, aufgeklärte Umgebung“, ange-troffen aber „patriarchale Professoren-Harems“. Diese aufzubrechen, sei nicht nur wegen des offensichtlichen Machtmissbrauchs nötig: „Es darf nicht sein, dass an Hochschulen nur ein bestimmter Habitus gefördert wird.“ Sebastian Kubon, einer der Initiatoren des Hash-tags #IchBinHanna, forderte Wege, die Kopplung von Stellen an befristete Forschungsthemen zu beenden: In der privaten Wirtschaft würden „Menschen ja auch erst ein Projekt und dann ein anderes“ bearbeiten.

Jeannette Goddar,  
freie Journalistin

**\*Der Text wurde geschrieben, bevor die Koalitionsverhandlungen von SPD, Grünen und FDP abgeschlossen waren.**



## „Bildungsnetzwerk Wald und Klima - Die Klimaköner“

### Fortbildungsangebote

- Vermittlung von Grundlagenwissen und Anregungen für die Bildung rund um Wald und Klima von Kita bis Mittelstufe
- Bundesweites Angebot, auch Wunschtermine möglich – sprechen Sie uns einfach darauf an
- Ab jetzt auch als kostenloser Online-Kurs auf [oncampus.de/klimakoenner](http://oncampus.de/klimakoenner) verfügbar

### Kostenlose Bildungsmaterialien

- Alle Fortbildungsinhalte gesammelt als praktische Bildungsbroschüren
- Theorie, Spieleanleitungen und Projektideen für verschiedene Zielgruppen
- Unter [shop.sdw.de](http://shop.sdw.de) in Druckform bestellbar oder zum kostenlosen Download unter [bildungsserver-wald.de](http://bildungsserver-wald.de)



Kontakt und weitere Informationen  
unter [www.die-klimakoenner.de](http://www.die-klimakoenner.de)



Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Ernährung  
und Landwirtschaft

Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und nukleare Sicherheit

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

# Simultandolmetschen mit Papier und Stift

**// Graphic Recorder werden oft für Konferenzen gebucht. Ihr Job ist es, Debatten in großformatige Zeichnungen zu übersetzen. Auch GEW-Tagungen werden häufig so dokumentiert und unterstützt – zum Beispiel von Ka Schmitz. //**

Manchmal sagt Ka Schmitz, die mit bürgerlichem Namen Katharina Schmitz heißt, über einen Arbeitseinsatz auch: „Ich habe einen Gig.“ Ein hoher Adrenalinpiegel und eine Art Bühnensituation gehören in ihrem Job nämlich dazu: Die Illustratorin und Comiczeichnerin aus Darmstadt wird regelmäßig für Graphic Recordings von Konferenzen gebucht. Das bedeutet, sie visualisiert das, was auf dem Podium oder in der Gruppe

diskutiert wird, in Echtzeit mit dem Zeichenstift und auf großformatigen Plakaten. „Das ist ein bisschen wie Simultandolmetschen“, erklärt die 46-Jährige. Dabei muss sie genau zuhören, Inhalte blitzschnell selektieren, im Kopf in ein Bild oder eine ganze Szene übersetzen, dann auf ein Minimum reduzieren und per Hand zeichnen – und parallel weiter dem Vortrag oder der Debatte folgen. Das erfordert höchste Konzentration: „Ich muss in eine Art meditativen Zustand gehen, um es zu schaffen“, sagt sie. Dabei helfen: Wasser, Koffein und Lampenfieber. „Nach eineinhalb Stunden brauche ich aber immer eine Pause.“ Vor jedem Einsatz führt die Illustratorin Vorgespräche, um zu wissen, in welche Richtung die Veranstaltung gehen und

welches Ziel am Ende stehen soll. Auf dieser Basis überlegt sie sich ein visuelles Vokabular oder recherchiert passende Bilder. Als sie sich auf einen Kongress mit Vertretern der Automobilindustrie vorbereitete, musste sie sich zum Beispiel erst mal schlau machen, wie verschiedene Fahrzeugtypen aussehen.

## Ursprung im Silicon Valley

Ihre visuellen Notizen dokumentieren Ergebnisse aber nicht nur, sondern machen auch den Weg dorthin sichtbar bzw. fördern ihn. „Es freut mich, wenn Leute finden, dass meine Zeichnungen schön aussehen, aber in erster Linie geht es um das Verstehen“, sagt Schmitz. Dabei muss die Illustratorin, die ihren Stil als comichaft und verspielt sowie mit



Foto: Kai Schmitz-Weicht

# FILM FLAT LEHRKRAFT

Fokus auf Menschen und Gefühlen beschreibt, zwar objektiv bleiben, aber „meine Werte und Perspektiven fließen natürlich mit ein“. So bekam ein Umweltschützer auf dem Plakat der Autobranche auffällig viel Platz. Auch Zwischentöne hält sie fest: „Wenn jemand inhaltlich nicht wirklich was beisteuert, wird das Bild unscharf. Und wenn sich etwas endlos wiederholt, höre ich auf zu zeichnen.“

Als die Kommunikationsdesignerin vor rund zehn Jahren begann, Graphic Recording anzubieten, war diese Art der Dokumentation hierzulande noch nicht verbreitet. „Der Trend kam aus den USA, dort setzen es die Kreativkonzerne im Silicon Valley ein. Diese Legende wurde mir zumindest erzählt.“ Einer ihrer ersten Jobs war die Moderation eines Konfliktes in der Kita ihrer Kinder. Damals bot Schmitz ihre Dienste an, um sich mal auszuprobieren. „Es hat mich beeindruckt, wie gut das geklappt hat.“ Denn bei dem Tempo, in dem gearbeitet wird, kann schnell was schiefgehen oder missverstanden werden. „Jeder Strich muss sitzen – oder so bleiben.“ Viele Bilder oder Symbole gehören derweil zu ihrem Standardrepertoire. „Ich arbeite viel im sozialen Bereich, meine Schwerpunkte sind Diversity, Inklusion, Pädagogik und Rassismus. Da taucht der Begriff Augenhöhe fast immer auf.“ Diesen stellt sie meist als zwei sich anschauende Gesichter dar und zieht zwischen den Augen eine gestrichelte Linie. „Die Bilder müssen einfach sein, wenige Striche, die schnell gezeichnet werden können – aber oft ist es viel Entwicklungsarbeit, bis man dahin kommt.“ Dabei versucht sie grundsätzlich immer auch, Vielfalt mit Blick auf Geschlecht, Kultur, Hautfarbe oder Behinderung abzubilden.

Wenn Schmitz live zeichnet, trägt sie eine Gürteltasche, in der 15 bis 20 Stifte stecken, drei bis vier davon hat sie immer gleichzeitig in der Hand. Ihre favorisierten Farben wechseln dabei: Aktuell sind

es Petrol und Hellrot. Rückblickend scheint es fast klar, dass die Kommunikationsdesignerin beim Graphic Recording landete. „Ich habe schon in der Schule in der 1. Klasse meine Mitschriften als Mischung aus Bild und Text gemacht – intuitiv und lange, bevor es Begriffe wie Mindmap dafür gab.“

## Umzug ins Netz

Mit Beginn der Corona-Pandemie wusste sie sofort: „Ich muss ins Netz umziehen.“ Erst befürchtete sie technische Hürden, weil sie vorher nie live auf dem iPad gezeichnet hatte. Dafür fand sich jedoch eine Lösung: Sie arbeitet weiter auf Papier, kaufte sich aber eine Dokumentenkamera, die von oben abfilmt, wie sie händisch auf dem Plakat zeichnet.

Das digitale Arbeiten hat für sie Vor- und Nachteile: Einerseits fallen Reisen quer durch die Republik weg, außerdem kann Digital Graphic Recording anstrengende Videokonferenzen auflockern und helfen, die Konzentration zu halten. Darüber hinaus kann das Ergebnis unmittelbar weiterverwendet werden, etwa als Post in sozialen Medien. Andererseits fehlt es der Illustratorin, nah an den Teilnehmenden zu sein, die Atmosphäre zu spüren und Blickkontakt zu haben. Zudem droht Reizüberflutung, wenn neben ihren Zeichnungen noch eine Powerpoint-Präsentation gezeigt wird.

Aufträge hat sie durch die Pandemie nicht verloren. Bei sozialen Trägern und Gewerkschaften, für die Schmitz wegen ihrer thematischen Schwerpunkte meist arbeitet, gibt es für einen Arbeitstag in der Regel ein Honorar im unteren vierstelligen Bereich. Für viele klinge das viel, sagt sie, aber: Fünf Stunden reine Zeichenzeit bedeuten inklusive Vorbereitung schnell mehrere Tage Arbeit.

Nadine Emmerich,  
freie Journalistin

<https://ka-schmitz.de>



Jahrespreis  
nur  
**99€\***

\*Bei Bestellungen  
bis 31. Dezember  
2021

## Ihre Vorteile:

- ✓ 6.000 Online-Medien für eine Lehrkraft
- ✓ Lehrfilme, Spielfilme, Dokumentationen
- ✓ Überall Streamen und Downloads
- ✓ Ideal für Fernunterricht (SchülerInnen-Zugänge)
- ✓ Auch als *Film Flat Schule* für alle Lehrkräfte einer Schule erhältlich

Jetzt bestellen: [www.eduflat.de/sonderpreis10](http://www.eduflat.de/sonderpreis10)

# Was ist los mit Jaron?

**// Die Statistik erschüttert: Legt man die Häufigkeit von sexuellem Missbrauch auf die Zahl der Schülerinnen und Schüler um, sitzen in jeder Schulklasse ein bis zwei Kinder oder Jugendliche mit einschlägig traumatischen Erfahrungen. Eine neue Online-Fortbildung will nicht nur sensibilisieren, sondern übt auch Handlungswege ein. //**

Noch vor zwei Jahren, vor der Corona-Pandemie, wäre einem eine rein digitale Fortbildnerin wohl merkwürdig erschienen. Heute gewöhnt man sich schnell an die „Begleiterin“, die ihre Erfinder Diana Cichlar genannt haben. Die virtuelle Figur führt die Teilnehmenden des Fortbildungsangebots durch fünf Fälle, in denen es auf sehr unterschiedliche Weise um sexuellen Missbrauch geht. In einem digitalen Seminarraum steht sie nach jeder Geschichte mit weiterführenden Informationen zur Verfügung und verweist auf Materialien und Websites, die sich mit einem Klick öffnen lassen.

## Gespräche anbieten

Denn die Fortbildung „Was ist los mit Jaron?“ ist nicht nur digital, sondern auch interaktiv: Auch während der Fallgeschichten beantworten die Teilnehmenden immer wieder Fragen der Protagonisten, etwa die, was diese nun tun sollen – einen Schüler noch einmal ansprechen oder Ruhe geben, weil er offenbar nicht über das sprechen will, was ihn umtreibt. Nach dem Klick auf eine der möglichen Antworten heißt es dann „Ja, das fühlt sich gut an“ – oder auch „Eigentlich genügt mir das nicht“ – jeweils mit weiteren Erläuterungen. Darüber hinaus kommt man auf dem virtuellen Weg an zahlreichen Themen vorbei, die mehr oder weniger gründlich studiert werden können: Schweigepflicht, Datenschutz oder Strafanzeigen etwa. Es geht aber auch darum, welche Rolle Freundinnen als Vertrauenspersonen im Leben eines Mädchens spielen. Alle Teilnehmenden absolvieren fünf Fallbeispiele. Virtuelle Figuren – Lehr-

kräfte oder auch Sozialarbeiterinnen und -arbeiter – nehmen sie in ein digitales Klassenzimmer, ins Schwimmbad oder auf den Schulhof mit. Die Situationen, die man zugleich lernend wie assistierend begleitet, sind ganz unterschiedlich. Sie reichen von einer Lehrerin, die sich dem Missbrauch einer Schülerin mit Down-Syndrom annähert, bis zu einem Sozialarbeiter, der einen Verdacht hat, aber an entscheidender Stelle nicht weiterkommt.

In den fünf Fällen wird nicht nur Nahe liegendes – also die Frage: „Was ist bei sexuellem Missbrauch zu tun?“ – behandelt. Die Geschichte, die der Fortbildung den Namen gibt, erzählt von Jaron, der nach den Sommerferien verändert erscheint – und dann auch noch mit einem Knutschfleck kommt. Erst bringt die Lehrerin ihn nach allen Regeln der Kunst zum Sprechen, dann stellt sich heraus: Eine Mitschülerin hat ihm den verpasst; zu Hause hat er zwar Sorgen, aber keine, die mit Missbrauch zusammenhängen. In anderen Fällen werden die Teilnehmenden so weit begleitet, wie ihre Verantwortung geht. So sagt eine Lehrerin zu der betroffenen Schülerin sinngemäß: „Ich bin froh, dass du es mir erzählt hast. Das war sehr mutig von dir. Das Geheimnis für mich zu behalten, ist allerdings nicht möglich. Der Missbrauch muss aufhören, ich werde professionelle Hilfe dazu holen und eine Fachkraft Kinderschutz einschalten.“ Hier wird deutlich, was eine Lehrkraft, die Basiswissen hat, leisten kann.

„Augen aufhalten, Gespräche anbieten, da sein, stützen“ – so beschreibt Silke Klaumannsmöller die Rolle der Kolleginnen und Kollegen. Die stellvertretende Schulleiterin einer Förderschule in Niedersachsen hat nicht nur das Programm absolviert, sondern auch professionelle Erfahrungen mit Fällen von sexuellem Missbrauch: „Zu hören, dass es ein bis zwei Fälle pro Klasse gibt, hat mich dann doch schockiert“, sagt sie, „von mehreren betroffenen Kindern an unserer Schule wissen wir aber durchaus.“ Beinträchtigte Kinder, das lernt man in dem Material auch, werden noch häu-



figer Opfer von sexuellem Missbrauch als andere. Sonderpädagoginnen und -pädagogen sind auf den Umgang mit diesem Thema wenigstens etwas besser vorbereitet als andere Lehrkräfte: Traumatisierungen kämen in ihrem Studium zur Sprache. „Und auch in der Schule haben wir natürlich häufiger mit Kindern in sehr schwierigen Lebenslagen zu tun“, sagt die stellvertretende Leiterin der Pestalozzi-Schule in Großburgwedel, deren Schwerpunkte „Soziale und emotionale Entwicklung“ sowie „Geistige Entwicklung“ sind. Dort absolviert nun das ganze Kollegium die Online-Fortbildung als Basis zur Entwicklung eines Kinderschutzkonzepts. „Viele Prozesse, kollegiale Bera-



Die Fortbildung „Was ist los mit Jaron?“ ist nicht nur digital, sondern auch interaktiv: Virtuelle Figuren – Lehrkräfte oder auch Sozialarbeiterinnen und -arbeiter – nehmen die Teilnehmenden in ein digitales Klassenzimmer, ins Schwimmbad oder auf den Schulhof mit.

Screenshot: [www.was-ist-los-mit-jaron.de](http://www.was-ist-los-mit-jaron.de)

„...tung etwa, sind bei uns längst Praxis“, erklärt Klaumannsmöller, „nun bringt ‚Jaron‘ uns auf einen gemeinsamen Stand, um ein Gesamtkonzept zu entwickeln.“ Wozu es ein Kinderschutzkonzept braucht, lernt man an den ein oder zwei Nachmittagen, die für den virtuellen Kurs benötigt werden, ebenfalls. Anhand eines Falles, in dem bei einem Lehrer Nacktfotos von Schülern auftauchen, wird erklärt, was bei Gewalt gegen Schülerinnen und Schüler zu tun ist. Dabei wird der Fall, dass eine Lehrkraft tatsächlich schuldig ist, ebenso erörtert wie jener, dass sich ein Verdacht als falsch herausstellt und es einer Rehabilitation bedarf. „Die Bandbreite hat mir gut gefallen“, fasst Klau-

mannsmöller zusammen. Die Themen würden so angesprochen, dass „ich den Eindruck hatte, sie könnten wirklich so passieren“. Dazu zähle auch ein sexueller Missbrauch, der sich von der Schule nicht aufklären lässt: „Auch das gehört leider zur Realität.“

### Schulen sind wichtige Orte

Entwickelt wurde die Fortbildung im Haus des Unabhängigen Beauftragten für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs (UBSKM) im Rahmen der Initiative „Schule gegen sexuelle Gewalt“, in Kooperation mit Kultusbehörden sowie Expertinnen und Experten. Der Beauftragte Johannes-Wilhelm Rörig erklärt, Schulen seien extrem wichtige Orte,

wenn es darum geht, Kindern und Jugendlichen Schutz und Hilfe bei sexueller Gewalt zu bieten: „Nirgendwo sonst lassen sich Kinder und Jugendliche besser erreichen“.

Jeannette Goddar,  
freie Journalistin

■ „Was ist los mit Jaron?“ gibt es in einer Version für Grund- und in einer für weiterführende Schulen. Wer sich registriert – was nicht verpflichtend ist –, erhält im Anschluss ein Zertifikat. Benötigt werden ein leistungsstarker Rechner sowie eine stabile Internetverbindung. [www.was-ist-los-mit-jaron.de](http://www.was-ist-los-mit-jaron.de)

# Zu Staatsfeinden erklärt

**// Der Heinrich-Rodenstein-Fonds der GEW unterstützt verfolgte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus Belarus. Viele leben heute in Polen. //**

Montag, 1. März 2021. Drei Polizisten stehen vor der Wohnungstür. Hausdurchsuchung! Ekaterina M.\*, Englisch-Dozentin an der Belarusian State University (BSU) in Minsk, ist geschockt. Die Sicherheitskräfte beschlagnahmten ihren Laptop und ihr Smartphone. „Sie verboten mir außerdem, weiter den Messenger-Kanal unserer Gewerkschaft zu organisieren“, berichtet die 40-Jährige. Bei Zuwiderhandlung drohten ihr fünf Jahre Haft. Die BSU entließ sie. Ekaterina gehört zur Belarusian Free Trade Union (SPB), deren lokale Einheit („Primarorganisation“) sie im Oktober 2020 an der BSU mitgegründet hatte. Zusammen mit Hunderttausenden ging sie im Sommer 2020 auf die Straße, um gegen die Wahlfälschung durch Präsi-

dent Alexander Lukaschenko zu protestieren. Nach der Hausdurchsuchung verließ die Dozentin zusammen mit Mann und Tochter das Land. Sie lebt heute in Polen. „Von hier aus unterstütze ich, so gut es geht, die gewerkschaftliche Arbeit in Belarus“, sagt die Dozentin. Sie fühle sich sicher. „Aber ich kann nicht zurück nach Belarus, weil man mich dort als Kriminelle verfolgen könnte.“ Ihr Vater sei im September gestorben. „Ich konnte nicht zur Beerdigung fahren.“

## **Inhaftiert und geschlagen**

Die GEW protestierte im Mai und Juli 2021 per Brief an den Bildungsminister von Belarus, Igor Karpenko, gegen die Verfolgung und Entlassung von Hochschulangehörigen. Bildungsgewerkschaften aus Großbritannien, Polen, Tschechien, Ungarn und den USA schrieben ebenfalls Protestbriefe. Der Heinrich-Rodenstein-Fonds unterstützt Verfolgte wie Ekaterina M.

Hilfe aus diesem Fonds erhält auch Daniil K.\*, ehemals leitender Dozent der Juristischen Fakultät der BSU in Minsk und Mitglied der SPB. Im August 2020 solidarisierte er sich mit Studierenden, die in einer Petition an den Dekan der Rechtsfakultät die Menschenrechtsverletzungen in Belarus anprangerten. Daniil K. organisierte zudem einen Messenger-Kanal, über den sich aktive Hochschulmitglieder vernetzten. „Deshalb wurde er von der Regierung zum Staatsfeind erklärt und auf eine Schwarze Liste gesetzt, seine persönlichen Daten wurden veröffentlicht“, berichtet Carmen Ludwig, Referentin für Internationales beim GEW-Hauptvorstand. Die Behörden drohten ihm, seine Kinder wegzunehmen. Daniil K. verlor seine Dozenten-Stellung, er wurde inhaftiert, geschlagen und zu 15 Tagen Haft verurteilt. Der Jurist floh nach Polen. „Minsk-Protokolle“ heißt eine Broschüre, in der weitere verfolgte belarussische Akademikerinnen und Akademiker

### Hilfe für Gewerkschafter in Not

Der Heinrich-Rodenstein-Fonds wurde nach Heinrich Rodenstein benannt, der zu den Mitbegründern der GEW zählt und von 1960 bis 1968 deren Vorsitzender war. Der Fonds unterstützt Menschen, die wegen ihres gewerkschaftlichen Engagements oder aus politischen Gründen bedroht oder verfolgt werden. Auch Opfern von Naturkatastrophen wird geholfen. Gegründet wurde der als gemeinnützig anerkannte Hilfsfonds 1981. Die Unterstützungsleistungen finanzieren GEW-Mitglieder und andere Förderinnen und Förderer mit ihren Spenden. Die Verwaltungskosten trägt die GEW. Der Fonds half unter anderem den Mitgliedern der Bildungsgewerkschaft in Myanmar (verfolgte Lehrkräfte nach dem Militärputsch 2021), Kroatien (Erdbeben im Dezember 2020), Burkina Faso (Regierung drangsalierte Mitglieder der Partnergewerkschaft F-SYNTER) und Argentinien (Deutsche Schule entließ einen Lehrer wegen dessen gewerkschaftlichen Engagements). Seit 2016 unterstützt der Fonds regelmäßig Mitglieder der türkischen Bildungsgewerkschaft Eğitim Sen, die nach Deutschland fliehen mussten.

M. H.-L.

**Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich in Belarus gegen Staatspräsident Alexander Lukaschenko stellen, werden politisch verfolgt.**

Zeugnis ablegen. Wie die Historikerin Katsiaryna Krywitschanina, ehemals angestellt am Institut für Geschichte der Nationalen Akademie der Wissenschaften in Minsk. Sie schreibt: Das „Ausmaß der Gewalt“ sowie „die Unverfrorenheit und das Vertrauen in die Straflosigkeit der Täter“ nach dem 9. August 2020 habe sie und ihre Kollegen „zutiefst erschüttert“. Als Historikerin sehe sie „Parallelen zur jüngsten Vergangenheit“ – „zum totalitären sowjetischen Staat, in dem das Leben des Einzelnen mit seinem Standpunkt, seiner Meinung völlig wertlos war“.

### Vertrag nicht verlängert

Krywitschanina wurde im Oktober 2019 gemeinsam mit Aliaksei Schalanda zur Vorsitzenden der staatsnahen Gewerkschaftsorganisation ihres Instituts gewählt. Die Repressionen begannen, als sie sich kritisch engagierten. Sie berichtet: Seit Anfang 2020 verhandelte die Gewerkschaft mit der

Institutsleitung über einen neuen Tarifvertrag. Dieser sollte die Angestellten sozial und arbeitsrechtlich besser absichern. Die Institutsleitung brach die Verhandlungen ab. Im August 2020 beteiligten sich Angehörige des Instituts an Demonstrationen gegen die Wahlfälschung und unterschrieben offene Briefe, die das gewaltsame Vorgehen gegen Protestierende anprangerten. Die Institutsleitung verlangte von diesen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, ihre Unterschriften zurückzuziehen. „Man drohte ihnen mit dem Verlust des Wohnheimplatzes“, so Krywitschanina. Ihr habe die Leitung geraten, als Gewerkschaftsvorsitzende zurückzutreten. Sie weigerte sich. Am 17. November 2020 erfuhr sie, dass ihr Vertrag nicht verlängert wird. „Für mich bedeutet das den Verlust meines Berufs, meiner Arbeit und meiner Wohnung.“ Ähnliches erlebte ihr Kollege Schalanda. „Ich halte die Nichtverlänge-

rung der Verträge für eine Form der politischen Verfolgung“, urteilt er. Etwa 90 Prozent der Arbeitsverhältnisse in Belarus sind befristet. „Ein Zustand des Ausgebranntseins“ halte an, so der Wissenschaftler. Zwölf Historikerinnen und Historiker des Instituts verloren zum 31. Dezember 2020 ihre Arbeit – bei sieben wurde der Vertrag nicht verlängert, fünf kündigten aus Solidarität. Auch Schalanda und Krywitschanina wurden mit Mitteln des Heinrich-Rodenstein-Fonds unterstützt, sie leben heute ebenfalls in Polen.

Matthias Holland-Letz,  
freier Journalist

**\*Name von der Redaktion verändert**  
**Minsk-Protokolle:**  
[bit.ly/minsk-protokolle-pdf](https://bit.ly/minsk-protokolle-pdf)  
**Heinrich-Rodenstein-Fonds:**  
[www.gew.de/heinrich-rodenstein-fonds](http://www.gew.de/heinrich-rodenstein-fonds)



Die großen Discounter in Deutschland werben mit fair produzierten und gehandelten Produkten. Deren Anteil am Warensortiment ist allerdings nach wie vor klein.

## Treiber und Bremser

**// Adventsgenüsse wie Schokolade, Tee oder Orangen mit dem Fairtrade-Siegel gibt es auch im Discounter. Echt fair und ohne Kinderarbeit – oder ist das Augenscherelei? //**

Kinderarbeit nein, Schule ja – dafür setzt sich Lidl mit der Organisation Save the children in der Türkei ein. Dort, an der Schwarzmeerküste, werden zwei Drittel der weltweit konsumierten Haselnüsse geerntet – auch von Minderjährigen. Mit dem Hilfsprojekt will Lidl „neue Maßstäbe zur Prävention von Kinderarbeit in der Haselnussproduktion setzen, die im nächsten Schritt auf andere Lieferketten in der Landwirtschaft übertragen werden“, sagt Unternehmenssprecherin Melanie Pöter. Das ist auch nötig: Nicht nur bei der Ernte von Haselnüssen\* werden Kinder

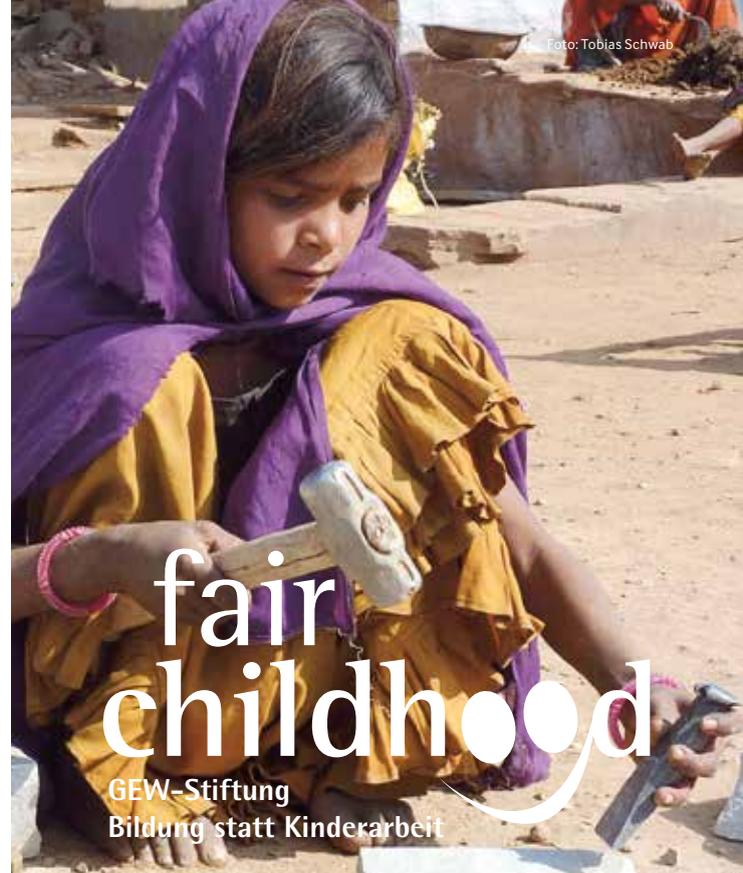
ausgebeutet, sondern vielerorts auch beim Pflücken von Kakao, Kaffee, Tee, Orangen oder in der Produktion von Elektronik und Textilien. Laut einer Studie im Auftrag der Grünen-Fraktion im Europaparlament gibt jeder EU-Bürger im Jahr 100 Euro für Produkte aus, in denen Kinderarbeit steckt. Produkte, die auch in den Regalen der Lebensmittel-Discounter liegen, darunter beliebte Marken.

### Ein Nischengeschäft

Allein Ferrero (Nutella und Hanuta) ist mit einem Drittel Hauptabnehmer der Haselnüsse aus der Türkei. Diese Nüsse landen jedoch auch in den Eigenmarken der Discounter. In welchen Mengen oder in welchen Keksen, erfährt der Kunde nicht. Auf die Frage, wie Lidl sicherstellt, dass diese Nüsse nicht aus Kinderarbeit stammen, verweist die Pressestelle le-

diglich auf den „Code of Conduct“ des Unternehmens: Das Verbot von Kinderarbeit sei damit „fester Vertragsbestandteil mit Geschäftspartnern“. Wie ernst also ist es Lidl, Aldi, Netto & Co. mit fair und kinderarbeitfrei? „Ihr soziales Engagement hat sich in den zurückliegenden Jahren zwar deutlich qualitativ verbessert, aber das reicht noch lange nicht aus“, kritisiert Franziska Humbert von der Organisation Oxfam. Ein paar Beispiele dieses Engagements: Lidl hat 2006 zusammen mit der deutschen Siegelorganisation TransFair e. V. – heute Fairtrade Deutschland – eine faire Eigenmarke unter dem Namen „Fairglobe“ entwickelt. Inzwischen tragen in den Lidl-Filialen rund 30 Lebensmittel das konzerneigene Fairglobe- und das blau-grün-schwarze Fairtrade-Zeichen, auch zwei von drei verkauften Bananen. Lidl hat 2020 zudem die Eigenmarke Way

Foto: Tobias Schwab



to Go eingeführt: eine Fairtrade-zertifizierte Schokolade mit Zusatzprämien für Bauern in Ghana.

Oder Aldi-Nord: Der Discounter bietet laut Homepage sieben Produkte mit dem Logo „Fair“ und rund 160 Fairtrade-zertifizierte Eigenmarkenartikel an. Mit der Tafel Choco Changer will Aldi dazu beitragen, „Armut, illegale Kinderarbeit und Entwaldung zu beenden und damit eine neue Norm für die Kakaoindustrie in Westafrika zu schaffen“. Auch Aldi-Süd verkauft Aktionsprodukte wie Yogahosen, Wein oder Rosen mit dem Fairtrade-Siegel.

So gekennzeichnete Lebensmittel und Textilien sind fair und ohne Kinderarbeit – auch wenn sie beim Discounter im Regal liegen. Die Produkte von großen multinationalen Konzernen müssen denselben Zertifizierungsprozess durchlaufen wie alle anderen Firmen, die Fairtrade-Produkte vermarkten. Das heißt: Die Erzeugerfamilien bekommen einen stabilen Mindestpreis, der oft über dem Weltmarktpreis liegt, Plantagenarbeitende einen gerechteren Lohn – und beide Gruppen zusätzlich eine faire Prämie. Für diese Prämie kamen 2020 allein aus den Verkäufen in Deutschland 38 Millionen Euro zusammen. Kinder- und Zwangsarbeit ist bei Fairtrade verboten, und bei der Kleidung hat die Siegelorganisation inzwischen die gesamte Lieferkette im Blick. Doch Zweifel an einem weitreichenden sozialen Engagement von Lidl & Co. sind durchaus berechtigt. Gemessen am Gesamtassortiment der Discounter mit ihren bis zu 4.000 Produkten ist die Palette an Fairem sehr klein. Wer die Handelsketten fragt, welchen Anteil der Umsatz mit fair erzeugter Ware am Gesamtumsatz ausmacht, erntet Schweigen. Deutlicher wird Stefan Genth, Chef des Handelsverbandes Deutschland: „Noch macht Fair Trade nicht einmal 1 Prozent des gesamten Umsatzes mit Lebensmitteln aus.“ Selbst beim Aushängeschild Kaffee liegt der faire Marktanteil bei nur 5 Prozent.

Solange Discounter das Gros der Waren konventionell herstellen und einkaufen, seien die wenigen fair zertifizierten Produkte reine Alibi-Sortimentsanteile, monieren Kritiker: Dieselben Konzerne, die vordergründig den fairen Handel

umarmen – und damit auch offensiv werben – „sind mit ihrer Marktmacht für einen Teil der Probleme verantwortlich, die der faire Handel zu beheben versucht“, sagt Steffen Weber vom Weltladen-Dachverband.

Um ihren Kunden in Deutschland Schokolade, Bananen, Ananas oder Kaffee zu Schleuderpreisen anbieten zu können, „nutzen Supermärkte und Discounter ihre Einkaufsmacht massiv aus und drücken die Lieferanten im Preis“, kritisiert auch Oxfam-Vertreterin Humbert die Einkaufspolitik der „Big Four“: Edeka (mit Netto), die Schwarz-Gruppe (mit Lidl), Rewe (mit Penny) und Aldi beherrschen zusammen fast 90 Prozent des deutschen Lebensmittelmarktes. „Sich zu wehren, traut sich kaum ein Hersteller oder Erzeuger: Wer aufmuckt, hat es schwer“, so Humbert. Mancher wird dann gar nicht mehr gelistet.

**Vorteile für Kleinbauern**

Dennoch sind die Discounter ein wichtiger Treiber des fairen Handels. Fast zwei Milliarden Euro gaben Verbraucherinnen und Verbraucher hierzulande 2020 für faire Produkte aus, doppelt so viel wie noch 2014. Die Hälfte dieses Umsatzes wird über die Discounter-schiene erzielt – der Rest in Weltläden, (Bio)Supermärkten oder Naturkostläden. „Durch die Discounter wurde der faire Handel massenkompatibel – das hat viele Leute erst dazu gebracht, sich mit ausbeuterischen Verhältnissen in den Produktionsländern zu beschäftigen“, sagt Humbert. Hinzu kommt, dass Handelskonzerne den Erzeugerinnen und Erzeugern in Afrika, Asien oder Lateinamerika größere Mengen abkaufen; Lidl etwa ist europaweit der größte Abnehmer von Fairtrade-zertifiziertem Kakao. „Letztendlich“, sagt Claudia Brück von Fairtrade Deutschland, „ist es den Produzenten egal, wo ihre Ware in Europa verkauft wird – Hauptsache, sie wird verkauft.“

Martina Hahn, freie Journalistin

**\*„Türkische Kinder pflücken für uns Haselnüsse“, Film von Mehmet Ülger: [www.gew.de/haselnuesse-kinder-film](http://www.gew.de/haselnuesse-kinder-film)**

fair  
childhood

GEW-Stiftung  
Bildung statt Kinderarbeit

Kindern eine Kindheit geben

**Mach mit! Unterstütze die Projekte der GEW-Stiftung fair childhood.**

Spendenkonto: Bank für Sozialwirtschaft,  
**IBAN: DE16 7002 0500 0009 8400 00**  
**BIC: BFSWDE33MUE**

[www.gew.de/internationales/fair-childhood](http://www.gew.de/internationales/fair-childhood)

fair childhood ist eine Treuhandstiftung unter Treuhänderschaft der Stiftung Kinderfonds in München.

**Ja,** ich möchte mehr Informationen über fair childhood bekommen. Bitte sendet mir weitere Informationen zu. E&W 12/2021

Name, Vorname

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort

E-Mail

Datum, Unterschrift

Bitte sende diesen Coupon in einem ausreichend frankierten Umschlag an:

**fair childhood**  
GEW-Stiftung „Bildung statt Kinderarbeit“  
Reifenberger Straße 21  
60489 Frankfurt am Main

**fair  
childhood**  
GEW-Stiftung  
Bildung statt Kinderarbeit

## Ein Kämpfer für Chancengleichheit

// Mit Bestürzung haben wir Ende Oktober vom plötzlichen Tod von Prof. Rolf Dobischat erfahren. Der Bildungsforscher von der Universität Duisburg-Essen war in den Jahren 2006 bis 2011 Präsident des Deutschen Studentenwerks (DSW); er wurde 71 Jahre alt. „Seine“ ehemalige Universität Duisburg-Essen würdigt Rolf Dobischat als einen „Kämpfer für Chancengleichheit“ – besser kann man es nicht ausdrücken. //



Foto: Kay Hirschelmann

Prof. Rolf Dobischat

Für das DSW engagierte er sich politisch mit höchstem persönlichen Einsatz gegen die in seiner Amtszeit in mehreren Bundesländern eingeführten allgemeinen Studiengebühren. Ein Urteil des Bundesverfassungsgerichts im Jahr 2005 hatte den Weg dafür freigemacht; politisch konnten sich die – aus unserer Sicht ungerechten und sozial abschreckenden – Studiengebühren, auf die vor allem CDU und FDP setzten, jedoch nie halten. Reihum schafften die Landesregierungen sie wieder ab. Wir waren und sind als DSW ein entschiedener Gegner dieser Gebühren: Diese politische Haltung hat das GEW-Mitglied Rolf Dobischat mit unermüdlichem Einsatz und großer persönlicher Glaubwürdigkeit in seiner Amtszeit vertreten. Dass Studiengebühren heute in Deutschland erfreulicherweise keine Rolle mehr spielen – daran hat auch Rolf Dobischat einen Anteil.

Er war ein lauter, ein politischer, ein enorm engagierter, medial ungemein präsenter DSW-Präsident. Mit seiner direkten, offenen Art mag er auf manch diplomatischem Parkett vielleicht angeeckt sein. Wir schätzten seine Authentizität und seinen Humor ungemein.

Dobischat war ein klassisches Arbeiterkind. Er startete seine wissenschaftliche Karriere auf dem zweiten Bildungsweg und hat am eigenen Leib erfahren, was Bildungsaufstieg heißt. Das hat ihn geprägt; ihm war jeglicher akademischer Dünkel zuwider. Er war auch deshalb ein idealer DSW-Präsident, weil er sich mit dem Wertegerüst der Studenten- und Studierendenwerke und ihres Verbands voll identifizieren konnte: Solidarität, Chancengleichheit, Teilhabe.

Matthias Anbuhl, Generalsekretär des Deutschen Studentenwerks

## Mehr Geld für die Streikkasse

// Wie die anderen DGB-Gewerkschaften unterstützt die GEW ihre Mitglieder im Streikfall mit einem finanziellen Ausgleich für das entgangene Gehalt. Dafür gibt es eine Streikkasse, den „Kampffonds“. //

Um die Streikkasse der Gewerkschaft für Tarifeinsetzungen weiter zu stärken, hat der Gewerkschaftstag der GEW 2021 eine Beitragserhöhung für Beamtinnen, Beamte und Angestellte beschlossen. Für die Beamtinnen und Beamten erhöht sich der Beitrag 2022 von 0,83 Prozent auf 0,85 Prozent der Grundbesoldung, bei den Angestellten von 0,76 Prozent auf 0,77 Prozent des Tabellenentgelts. Die Beitragserhöhung wird zum 1. Januar 2022 wirksam.

Die zusätzlichen Mitgliedsbeiträge fließen – nach Abzug des Anteils, den die GEW an den DGB abführt – direkt in den Kampffonds.

### Was macht die Gewerkschaft mit den Beiträgen?

Der Beitrag eines verbeamteten Mitglieds beispielsweise wird wie folgt verteilt:

|   |               |
|---|---------------|
| Streikkasse:  | 10,35 Prozent |
| Landesverbände:   | 53,21 Prozent |
| Hauptvorstand:  | 15,88 Prozent |
| DGB:  | 12,00 Prozent |
| Rechtsschutz:   | 4,41 Prozent  |
| Gewerkschaftliche Bildungsarbeit und GEW-Landesverbandsausgleich: | 4,15 Prozent  |

Alle Leistungen und Angebote der GEW für die Mitglieder wie Rechtsschutz, Streikgeld, Seminare, Zeitschriften, Website oder Social-Media-Arbeit kosten Geld. Als Schatzmeister weiß ich, dass die Kolleginnen und Kollegen das vielleicht langweilig finden, aber es stimmt trotzdem: Ohne die Gewerkschaftsbeiträge gehen diese Dinge nicht!

„Noch immer gilt, die Durchsetzungsfähigkeit einer Gewerkschaft – ihre Kampfkraft – hängt nicht zuletzt auch von ihrer Finanzkraft ab. Das haben viele GEW-Mitglieder in den vergangenen Jahren hautnah erfahren.“ So schrieb meine Vorgängerin Petra Grundmann in 2018.

Nach 18 Monaten Corona-Krise bleibt diese Aussage topaktuell. Dein Gewerkschaftsbeitrag für 2022 ist wichtig! Nur eine starke Gewerkschaft kann Bildung weiterentwickeln und die Beschäftigten im Bildungsbereich schützen.

Nick Strauss,  
Schatzmeister der GEW

Die aktuelle Beitragsordnung steht im Internet unter:  
[www.gew.de/Beitragsordnung](http://www.gew.de/Beitragsordnung)

**Innerer Friede gefährdet**  
(E&W 10/2021, Seite 6 ff.: Schwerpunktthema Tarifrunde öffentlicher Dienst Länder 2021)

Ohne eine spürbare Erhöhung der Gehälter in einer Zeit, in der die Börse Rekorde vermeldet, die Inflation in Richtung 5 Prozent zeigt, die Preise für Energie in die Höhe schießen, werden nicht wenige Familien, besonders in der kalten Jahreszeit, nicht mehr das nötige Geld dafür haben, ihre Lebensunterhaltskosten zu bestreiten: In ärmeren Haushalten droht eine Stromsperre im sonst so reichen Deutschland. Sie droht häufig schon, wenn eine offene Rechnung mehr als 100 Euro beträgt. Zahlt der Kunde nicht, erhält er eine kostenpflichtige Mahnung, 53 Euro, danach eine Sperrandrohung, nach vier Wochen die Sperrung. Für das vielleicht späte-

re Wiederanstellen verlangt der Energieversorger weitere 56 Euro. Toll! Nach jüngsten Zahlen wurde 2019 4,74 Millionen Haushalten eine Stromsperre angedroht. Am Ende saßen 290.000 Haushalte im Kalten, im Dunkeln: Der E-Herd, der Kühlschrank oder die Dusche funktionieren nicht ohne Strom, kein warmes Wasser zum Waschen, Spülen, Putzen. In Hagen beziehen etwa 30.000 Bürger Leistungen aus den Sozialkassen. Deutschlandweit vegetieren etwa 700.000 Menschen auf der Straße! Die Politik ist angehalten, gesetzliche Regelungen zu schaffen, damit Strom, Gas und Wasser nicht willkürlich von „Versorgungsunternehmen“ abgestellt werden können, übrigens ist das in etlichen Ländern der Europäischen Union verboten, zum Beispiel in Frankreich.

Ohne einen sich klug weiterentwickelnden Sozialstaat werden das Gemeinwesen entzündlich und der innere Frieden instabil. Ein guter Sozialstaat sorgt dafür, dass auch der Bürger ohne Arbeit Bürger sein kann und Bürger sein will. Demokratie und Sozialstaat gehören zusammen. „Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen, ist die Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.“ Diese Sätze stehen zu Recht zu Beginn des Grundgesetzes, unserer Verfassung. Sie verweisen auf die Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.

Ulrich Bald, Hagen



Ihre Anzeige in der E&W:  
Tel. 0201/84300-0 - anzeigen@stamm.de

**Deutsche Umwelthilfe**

**Verkehrswende jetzt!**

Bitte unterstützen Sie uns – werden Sie **Fördermitglied!**

Tel. 07732 9995-0  
l.duh.de/foerdern

DZI Spenden-Stempel

**Norden:**  
In Ostfrieslands ältester Stadt vermieten wir 2 FEWOs im EG und DG, je 2-3 Personen, in sonnigem EFH, 2021 rundum saniert, 600 qm Garten zum Entspannen, Terr., Blk., 2 Stpl.; 3,5 km zum Wasser, von privat.  
Preise und Fotos unter:  
raffaella.marini@web.de

**Hamburg**  
**Schülertouren**  
St. Pauli, Speicherstadt, Hafenumrundfahrt  
kiezjungs@gmail.com, T: 040-27872891  
[www.kiezjungs.com](http://www.kiezjungs.com)

**Insel Rügen:** Ferienwohnungen direkt am Wasser mit traumhaftem Seeblick, ruhig, sonnig, komfortabel  
Fam. Jens: Tel. 038301 60289  
[www.alte-bootswerft.de](http://www.alte-bootswerft.de)

[www.schulorganisation.com](http://www.schulorganisation.com)  
**Dokumentation · Organisation**  
**Rechtssicherheit**  
☎ 02521 29905-10

**Die Quintenzirkeluhr**  
von 4 bis 50 cm in vielen Ausführungen

**Bis zum 31.12.2021**  
**10% Rabatt auf alles**  
mit dem Stichwort „E&W“

**Uvds DESIGN**  
[Uvds-Design.com](http://Uvds-Design.com)  
info@Uvds-Design.com  
[webshop.uvds-design.com](http://webshop.uvds-design.com)

**TOSKANA**  
Urlaub im BIO-Weingut.  
Ferienhäuser, FEWOs, Zimmer mit HP, großen Pool in wundersch. Landschaft und exzellenter toskanischer Küche. Ermäßigung für GEW-Mitglieder!  
Tel./Fax 0039-571-408041  
info@aglioni.it, [www.aglioni.it](http://www.aglioni.it)

**Stück für Stück ...** bauen Sie mit uns an einer Zukunft ohne Alzheimer. Infos unter:  
**0800 - 200 400 1** (gebührenfrei)  
**Alzheimer Forschung Initiative e.V.**  
Kreuzstraße 34 · 40210 Düsseldorf  
[www.alzheimer-forschung.de](http://www.alzheimer-forschung.de)

**BILDUNGSARBEIT**

**GEGEN DISKRIMINIERUNG. FÜR VIelfALT.**

**SCHLAU WIRKT.**

**SCHLAU NRW**

Infos unter [www.schlau.nrw](http://www.schlau.nrw)  
@schlau\_nrw

Gefördert vom:  
Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration  
des Landes Nordrhein-Westfalen

**ANDERS & GLEICH**  
LESBISCH IN NRW

## >>> **Teilhabe im Alter ermöglichen** (E&W 10/2021, Seite 14 f.: „Wir tragen eine enorme Verantwortung“)

Ich bin Erzieher und aktives GEW-Mitglied. Vieles von dem, was in dem Artikel benannt wird, kann ich aus eigener Erfahrung unterstreichen. Zur Entgeltdebatte möchte ich noch den Aspekt der Altersvorsorge hinzufügen: Das Erzieher\*innen-Gehalt muss nicht nur die Teilhabe im Hier und Jetzt ermöglichen (Miete, Familie, Kultur etc.), es muss auch eine Teilhabe in der Zukunft ermöglichen, sprich für eine ausreichende Rente sorgen.

Einen Hinweis teile ich nicht: Ja, Kitas sind Bildungsorte (und hierfür fehlt eine breite Anerkennung), jedoch bedürfen sie meines Erachtens keiner Lehrpläne wie die Schulen! Bildungsziele in Kitas sollten mit Blick auf den Übergang von Kita zur Schule sowie auf individuelle, lebenspraktische Kompetenzen und Fähigkeiten formuliert werden, zum Beispiel: „Das Kind nimmt an Gruppenaktivitäten teil“ oder „Das Kind ist altersentsprechend in der Lage, sich um seine persönlichen Dinge zu kümmern“. Wir sollten es vermeiden, darauf hinzuwirken, in Kitas einen ähnlichen Leistungsdruck wie in Schulen zu erzeugen.

Thorsten Willig, Limburg

## **Anregender Dialog**

(E&W 10/2021, Dialog 3/2021, Seite 23 ff.: „Vorbilder – Leitsterne durchs Leben“)

Danke für den schönen Dialog „Vorbilder“. Mich hat das angeregt, doch mal zu schauen, wer für mich ein Vorbild gewesen sein könnte – mir sind viele Menschen eingefallen, auch solche, an die ich schon lange nicht mehr gedacht habe. Deshalb waren das für mich sehr anregende und gute Zeilen. Jetzt kommt aber das „Aber“: Ein Mann wie auf dem Foto auf Seite 3 des Dialog sieht ja vielleicht ganz locker aus, der Schuh an der Wand zeugt aber von großer Gedankenlosigkeit. Die Resultate solcher Standstellungen sind an vielen Wänden unserer Schulen in Form schwarzer, grüner oder gar brauner Flecken zu sehen. Und leicht entfernen lassen diese sich dann leider nicht mehr, sondern

müssen für viel Geld, das besser ausgegeben werden könnte, renoviert werden. Also bitte immer aufpassen, was mensch so tut, wenn er Vorbild sein möchte.

Jochen Götting, Clausthal-Zellerfeld

## **Falsche Behauptung**

(E&W 10/2021, Seite 42 f.: „Geprägt durch den Antikommunismus“)

Der Behauptung von Hans-Peter de Lorent, Autor der Biografie des ehemaligen GEW-Vorsitzenden Erich Frister\*, dieser wäre wegen seiner politischen Haltung 1981 nicht wiedergewählt worden und habe deshalb seine Kandidatur zurückgezogen, muss ich als ehemaliger Landesvorsitzender der GEW Hamburg in aller Entschiedenheit widersprechen. Ein Blick in die Dokumente (Wahl- und Vorschlagsunterlagen) belegt das eindrucksvoll.

Rainer Griep, Hamburg

\*Hans-Peter de Lorent: Erich Frister – Biografie des Vorsitzenden der GEW 1968–1981, seit 1972 auch Präsident des Internationalen Bundes Freier Gewerkschaften. Arbeitsdirektor der Neuen Heimat 1981, Beltz Juventa, 2021.

## **Ungleichbehandlung**

(E&W 11/2021, Seite 6 ff.: Schwerpunktthema „Arm und Reich – Soziale Spaltung in Deutschland“)

Die Pandemie hat allen Beteiligten gezeigt, wie schlecht die Schulen mit digitalen Medien ausgestattet sind. Es ist nicht die Aufgabe der Eltern, alle ihre Sprösslinge mit Computer, Laptop, Tablet oder iPad auszustatten. Das gibt es in so gut wie keinem Haushalt, dass alle Familienmitglieder gleichzeitig qualitativ online sein können. Unter qualitativ verstehe ich nicht die Handynutzung zu den Lernplattformen bzw. zum Live-Onlineunterricht. In meiner Schule waren die einkommensschwachen Familien bevorzugt, um den Computerraum in der Schule nutzen und/oder ein Tablet von der Schule ausleihen zu können. Familien aus der Mittelschicht wurden benachteiligt und mussten sich selber organisieren. Eltern/Erziehungsberechtigte mit der Möglichkeit zum Homeoffice hatten den Nachteil,

ihre Kinder selber beschäftigen und betreuen zu müssen, während sie zu Hause arbeiteten.

Unsere Schule hatte eine Notbetreuung eingerichtet und Kinder nur aus „bedürftigen“ Familien aufgenommen. Das führte dazu, dass fast volle Klassen entstanden sind. Es ist schwierig, die individuellen Situationen der Familien fair abzuwägen. Ist das Kind aus der Arbeiterfamilie mehr berechtigt, ein Tablet bzw. in der Notbetreuung einen Platz zu bekommen, als das Kind aus der Akademikerfamilie, die genauso Probleme mit der Betreuung und mit der Zahl der familieninternen digitalen Geräte hat? Wer soll das wie entscheiden?

Meiner Meinung nach ist die demokratische Gleichberechtigung erst dann gewährleistet, wenn diese Fragen gar nicht existieren würden. Wenn die Schulen, unabhängig von der Schulform, selbstverständlich in der Lage wären, für alle Schüler und Schülerinnen ein Leihgerät zur Verfügung zu stellen und die Notbetreuung unabhängig vom Beruf der Eltern für alle Kinder zugänglich ist. Der Fokus liegt falsch in unserer Gesellschaft. Bildungs- und Gesundheitswesen werden schlecht behandelt und sind prekär ausgestattet, obwohl genau diese zwei Bereiche die Grundlage für die Weiterentwicklung, die Arbeitsfähigkeit und die Zukunft der Gesellschaft bilden.

Andrea Virag, Köln



## **Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft**

Postfach 900409, 60444 Frankfurt a. M.

E-Mail: [katja.wenzel@gew.de](mailto:katja.wenzel@gew.de)

Die Redaktion bittet darum, die Leserbriefe mit einer maximalen Textlänge von 2.000 Zeichen (inklusive Leerzeichen) einzusenden.

Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe zu kürzen.

Anonym zugesandte Leserbriefe werden nicht veröffentlicht.

# Bescheren Sie weise Weihnachten



Die Süddeutsche Zeitung im  
Weihnachtsangebot:  
Zum Verschenken oder Selberlesen!

---

|                 |                           |
|-----------------|---------------------------|
| <b>Gedruckt</b> | 3 Monate ab <b>59,90€</b> |
| <b>Digital</b>  | 3 Monate ab <b>30,00€</b> |

---

**Hier bestellen:**

[sz.de/advent-ew](https://sz.de/advent-ew) 📞 **089 / 21 83 99 27** 📞

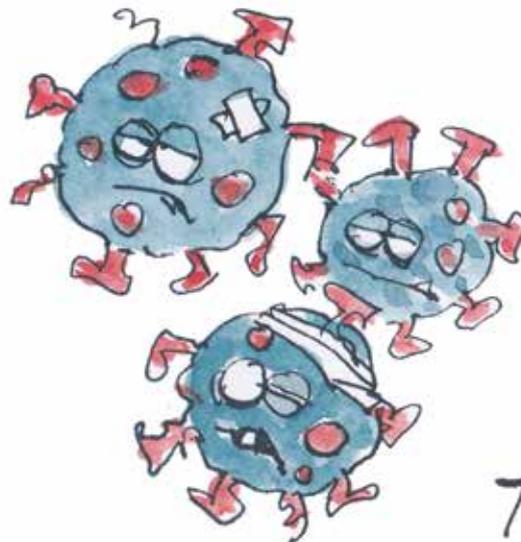
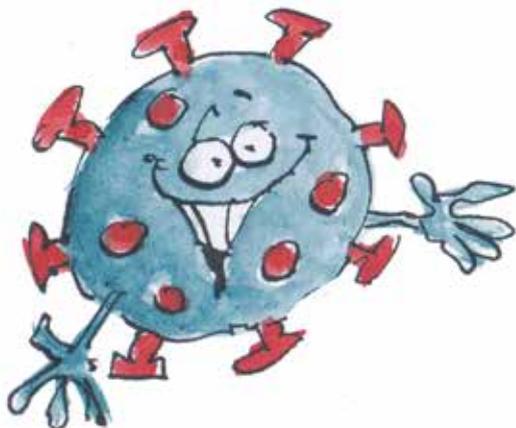
\* Ein Aktionsangebot der Süddeutsche Zeitung GmbH •  
Hultschiner Str. 8 • 81677 München

**Süddeutsche Zeitung**

# Diesmal

ICH WEIß NICHT, WAS  
IHR WOLLT?! LÄUFT  
DOCH GLÄNZEND!  
MILLIONEN WIRRKÖPFE,  
POLITISCHE LERNUNFÄHIGKEIT,  
DIGITALES NEANDERTAL!

DU HAST GUT REDEN!  
DU ARBEITEST IN  
DEUTSCHLAND!



T. Pflaum

Cartoon: Thomas Pflaum