

# HAMBURG MACHT SCHULE

→ FÜR HAMBURGER LEHRKRÄFTE  
UND ELTERNRÄTE

01 / 2022 34. JAHRGANG



## UMBRÜCHE GESTALTEN

WISSENS- UND ERFAHRUNGSTRANSFER AN SCHULEN

---

**BSB-INFO:**

„DENKT IN FUNKTIONEN, NICHT IN RÄUMEN“

# DIE ZUVERSICHT WÄCHST!



Schülerinnen der FSP2 (S. 11)

FOTO CARSTEN THUN

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER:

Behörde für Schule und Berufsbildung (BSB)  
Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung  
Felix-Dahn-Straße 3, 20357 Hamburg

### REDAKTIONSLEITUNG THEMA:

Ingrid Herzberg, Ruben Herzberg / redaktionsleitung.hms@hamburg.de

### REDAKTION:

Dr. Martina Diedrich, Prof. Dr. Dagmar Killus, Beate Proll

### REDAKTION BSB-INFO:

Petra Stessun / petra.stessun@bsb.hamburg.de  
Karen Krienke / karen.krienke@bsb.hamburg.de

**LAYOUT** Andrea Lühr, Carsten Thun

**DRUCK** Max Siemen KG Hamburg

**TITEL FOTO** iStock (BremecR)

**AUTORENFOTOS** Privat

**34. JAHRGANG / AUFLAGE: 11.750**

**ISSN 0935-9850**

*Liebe Leserinnen  
und Leser,  
Liebe Lesende,*



BEATE PROLL

das Redaktionsteam von Hamburg macht Schule wünscht Ihnen und Ihnen nahestehenden Menschen alles Gute für das Jahr 2022. Wir brauchen im Moment alle viel Kraft und ein gutes Miteinander auf der Grundlage unserer demokratischen Werte, um auch diese Phase der Corona-Pandemie gut durchzustehen. Die herausfordernde Pandemie-Situation hat Alltagsroutinen zahlreicher Menschen schlagartig verändert, und es fällt vielen nunmehr zunehmend schwerer, positive Impulse für die Lebensgestaltung zu setzen. Die Beiträge in unserem ersten Heft des neuen Jahres mit dem Titel „Umbrüche gestalten“ stellen hingegen – losgelöst von der aktuellen Corona-Situation – die Veränderungspotentiale, die nicht planbare Situationen mit sich bringen, in den Vordergrund und zeigen, welche Bewältigungsmuster und -strategien hilfreich sein können.

Die Soziologie beschäftigt sich schon seit längerem mit Gesellschaften, die sich im Umbruch befinden. So hat beispielsweise die Milieu-Studie 2021<sup>1</sup> des SINUS Instituts für Deutschland herausgearbeitet, dass sich u.a. aufgrund des Postulates der Autonomie und Selbstbestimmung Leitwerte wie Veränderungsfähigkeit, agiles Krisenmanagement (siehe z.B. Resilienz) und Nachhaltigkeit als neue soziale Normen in bestimmten Lebenswelten etablieren. Mit Blick auf Wissenskulturen rücken Aspekte wie kooperative und dezentrale Strukturen zur Wissensgenerierung sowie Konnektivität stärker in den Vordergrund. Häufig assoziieren wir jedoch mit Bildungsprozessen keine abrupten Veränderungen, sondern die Vorstellung von Kontinuität und Linearität wie das lebenslange Lernen der Einzelperson oder die strukturell angelegte Organisations- und Personalentwicklung in der einzelnen Bildungsinstitution. Die Beiträge dieses Heftes machen deutlich, warum Umbrüche für die

Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie für die Professionalität von Lehrpersonen wichtig sind. Es wird gezeigt, wie Umbrüche durch die damit verbundenen Veränderungsdynamiken zum Überdenken von Routinen, zum kritischen Hinterfragen von tradierten Abläufen, zur pragmatischen Neuausrichtung und zum Abstreifen von über Jahre immer wieder „mitgeschlepptem“ Ballast führen können. Oft wird dieses jedoch von einzelnen Menschen als nicht berechenbar, als nicht beeinflussbar und damit auch als angstausslösend und verunsichernd empfunden. Wichtig ist deshalb, dass sich die einzelne Person in den mit Umbrüchen verbundenen Suchbewegungen sicher fühlt, sie sich mit anderen gut austauschen kann und sich nicht als Spielball von äußeren nicht steuerbaren Impulsen empfindet. Wie diese Rahmung von Umbrüchen auf sehr unterschiedlichen Ebenen sichergestellt werden kann und welche Strategien dabei eine Rolle spielen, wird von Dagmar Killus im Einleitungsbeitrag dargelegt und konzeptionell eingeordnet. Es gibt biographische Ereignisse wie den Berufseinstieg, die Übernahme einer Leitungsfunktion und den Eintritt in den Ruhestand, die meist nicht überraschend eintreffen, die also planbar sind, aber trotzdem im Erleben der Einzelperson einen Umbruch darstellen. Wie unterschiedlich diese Veränderungen in den einzelnen Lebensphasen erlebt und aktiv gestaltet werden können und welche Unterstützung dabei hilfreich sein kann, wird in mehreren Beiträgen beschrieben. Außerdem zeigen Autor:innen auf, wie durch gut angelegte Strukturen für die Schul-, Personal- und Unterrichtsentwicklung Umbrüche bewältigt werden und diese von der Schulgemeinschaft als positiv bewerteter Aufbruch wahrgenommen werden können.

Wir möchten Sie darauf hinweisen, dass aus organisatorischen Gründen der BSB-Info-Teil dieses Heftes kurz gehalten ist. Im nächsten Heft wird dieser Teil voraussichtlich wieder im gewohnten Umfang erscheinen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und neue Erkenntnisse zur Bewältigung von Umbrüchen. Bleiben Sie trotz der alltäglichen Herausforderungen optimistisch!

*Beate Proll*

<sup>1</sup> <https://www.sinus-institut.de/media-center/presse/sinus-Milieus-2021> (letzter Zugriff am 31.01.2022)



## THEMA

Moderation Prof. Dr. Dagmar Killus

## 03 EDITORIAL

Beate Proll

## 05 UMBRÜCHE GESTALTEN

Einführung zum Themenschwerpunkt  
Dr. Dagmar Killus

## 09 DIGITALES WISSENSMANAGEMENT

Information, Kommunikation und Lernen  
bilden eine Einheit  
Jürgen Solf11 KONSISTENZ, KONTINUITÄT UND  
WEITERENTWICKLUNG

Cornelia Averhoff

## 14 PÄDAGOGISCHE GANZTAGSKONFERENZ

Zukunft gemeinsam gestalten  
Thomas Niklas

## 16 DIE ‚NEUEN‘ KOMMEN ...

Konzept für die Integration neuer  
Kolleginnen und Kollegen  
Anke Balk19 SCHULNEUGRÜNDUNG:  
DAS GYMNASIUM ROTHERBAUMChance und Herausforderung zugleich  
Katja Teckentrup

## 22 LEITUNG IM UMBRUCH

Doppelstart an der Gretel  
Anja Oettinger und Andreas Alfes

## 25 WANDEL GESTALTEN, LÖSUNGEN FINDEN

Peter Schulze und Christian Schrod

## 27 BERUFSEINGANGSPHASE ALS SCHLÜSSELPHASE

Gundi Eckstein et al.

29 BEHÖRDEN-SHADOWING FÜR DEN  
FÜHRUNGSNACHWUCHS

Paul Richter et al.

## 32 WEGE IN EINE AKTIVE DRITTE LEBENSPHASE

Christine Hellwig, Barbara Seikel, Thomas Fritsche

36 „WIR MÜSSEN SCHNACKEN!“ WAS SICH  
ERZIEHUNGSWISSENSCHAFT UND SCHULE ZU  
SAGEN HABEN

Bente Gießelmann

## BSB INFO

## 39 GRUNDSCHULE APPELHOFF:

„JETZT WIRD GEIMPFT!“  
Stefan Kauder40 WACHSEN, BAUEN, NEUGRÜNDEN:  
„DENKT IN FUNKTIONEN, NICHT IN RÄUMEN!“

Antje Sinemus und Peter Schulze

## 45 PERSONALIEN

## Die Themen der nächsten Hefte:

Gesundheit

Demokratie und Populismus

Flexibilisierung von Unterricht

Vernetzung im Stadtteil/Bildungskooperationen

Gerne nehmen wir von Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, Anregungen und Angebote für Beiträge entgegen. Wenden Sie sich bitte an [redaktionsleitung.hms@hamburg.de](mailto:redaktionsleitung.hms@hamburg.de)

UMBRÜCHE  
UNGEWISSHEIT  
ZUKUNFT  
BALANCE  
**CHANGE**  
COACHING  
BERATUNG  
VERNETZUNG  
VERÄNDERUNG  
AUSTAUSCH  
BEGEGNUNG

## Umbrüche gestalten

EINFÜHRUNG ZUM  
THEMENSCHWERPUNKT

Umbrüche kommen in allen Lebensbereichen vor – auch in der Schulpraxis. Ganz allgemein lassen sich Umbruchsituationen daran erkennen, dass es für das Handeln in diesen Situationen noch keine Routinen gibt oder bestehende Routinen versagen. Des Weiteren können Umbruchsituationen wiederkehrend sein oder selten vorkommen und sie können stärker das Individuum betreffen oder das ganze System Schule. Einige Beispiele sollen im Folgenden kurz skizziert werden:

## Umbruchsituationen

→ Der Berufseinstieg von Lehrpersonen, der Berufsausstieg am Ende eines Arbeitslebens, aber auch der Stabwechsel an einer Schule (z. B. Wechsel der Schulleitung) stellen wiederkehrende Ereignisse dar, die für die betroffenen Personen einen gravierenden Einschnitt in ihrer Berufsbiografie darstellen und von diesen konstruktiv gestaltet werden müssen. Schaut man sich die Altersstruktur der Lehrpersonen an Hamburger Schulen an, so hat sich in den letzten Jahren ein Generationswechsel vollzogen, der zu einer spürbaren Verjüngung der Kollegien geführt hat (BSB 2020). Nach den Zahlen des Statistischen Bundesamtes waren beispielsweise im Schuljahr 2020/21 in Hamburg 32,2 Prozent der Lehrpersonen an allgemeinbildenden Schulen 50 Jahre oder älter.<sup>1</sup> Besonders hoch war der Anteil dieser Lehrpersonen – mit 62,9 Prozent – in Sachsen-Anhalt. Bundesweit lag der Durchschnitt bei 36,8 Prozent. Mit der Verjüngung des Kollegiums stehen Schulen vor großen Umbrüchen.

1 Rudnicka, J. (2021) auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes:  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/215058/umfrage/anteil-der-lehrer-ueber-49-jahre-nach-bundeslaendern/>



**Dr. Dagmar Killus**  
ist Professorin für Schulpädagogik an der Universität Hamburg, Fakultät für Erziehungswissenschaft, Arbeitsbereich Schulpädagogik/ Schulforschung.

→ Hamburg wächst und damit auch die Anzahl der Schulen. Der Schulentwicklungsplan 2019 prognostiziert bis 2030 über 20 Prozent mehr Schüler:innen.<sup>2</sup> Dafür müssen Schulen wachsen, gebaut, saniert oder ganz neu gegründet werden. Für die betroffenen Schulen sind die anstehenden Veränderungsprozesse mit großen Herausforderungen für Schulentwicklung verbunden, insbesondere in den Bereichen Unterricht, Personal, Organisation sowie Bau und Sanierung.<sup>3</sup> Vor diesen Herausforderungen stehen auch die berufsbildenden Schulen in Hamburg. Mit dem Schulentwicklungsplan für die berufsbildenden Schulen 2013 wurden die Weichen gestellt, Schulstandorte nach und nach zu fusionieren mit dem Ziel, Ausbildungsberufe fachlich sinnvoll zu bündeln und Bildungsangebote pädagogisch begründet zu verlagern. Dieser Prozess, in dem aus 44 Schulen 32 Schulen geworden sind, ist inzwischen zumindest formal abgeschlossen.

→ Gesellschaftliche Veränderungen, sich wandelnde Bildungsanforderungen und aktuelle Krisen stellen Schulen fortlaufend vor vielfältige Entwicklungsaufgaben, auf die sie reagieren müssen. Rückblickend auf die letzte Dekade seien einige Themen- und Entwicklungsschwerpunkte exemplarisch genannt: Ganztage, Inklusion, Digitalisierung, Internationale Vorbereitungsklassen, Pandemie, Distanz- oder Wechselunterricht.

2 Behörde für Schule und Berufsbildung (2019)  
<https://www.hamburg.de/schulentwicklungsplan>

3 In Hamburg macht Schule beschäftigt sich die Reihe ‚Wachsen und Chancen nutzen‘ mit verschiedenen Aspekten und neueren Entwicklungen zum Thema. Die ersten Beiträge finden sich hier: <https://www.hamburg.de/bsb/hamburg-macht-schule/15087746/hamburg-macht-schule-archiv/> (Heft 2/21)



Bedingt durch die Corona-Pandemie hat insbesondere die Forderung nach einer konsequenten Digitalisierung von Unterricht und Schule noch einmal einen deutlichen Schub erhalten. Mehr oder weniger weitreichende Schulschließungen haben sich dabei zu einem flächendeckenden, allerdings unfreiwilligen und unvorbereiteten Feldversuch entwickelt, das Lernen von Schüler:innen durch den Einsatz digitaler Medien zu unterstützen oder überhaupt erst zu ermöglichen.

### Spannungsfelder

Die Gestaltung komplexer und dynamischer Umbrüche ist anspruchsvoll und bringt ein gewisses Maß an Ungewissheit für alle an Schule Beteiligten mit sich. Die zu gestaltenden Prozesse einschließlich der zu bewältigenden Aufgaben bewegen sich dabei u. a. in der Spannung zwischen den Erfahrungen aus einer bekannten Vergangenheit und einer noch unbekannteren Zukunft, zwischen Bewahrung (z. B. von Prinzipien, Werten und Strukturen) und Veränderung sowie zwischen Wunsch und Wirklichkeit sowohl auf individueller Ebene als auch auf Ebene der Schule. Wie kann zwischen den Polen, die sich hier andeuten, eine gute Balance gefunden werden? Und wie lassen sich Umbruchsituationen vor diesem Hintergrund konkret gestalten?

### Strategien

Jede Schule und jede (angehende) Lehrperson verfügt über einen professionellen Wissens- und Erfahrungsschatz. Die entscheidende Frage ist, wie Wissen und Erfahrungen (wieder-)entdeckt, ausgetauscht, genutzt, gespeichert und um neues Wissen und neue Erfahrungen erweitert werden können. Dies sind Fragen eines schulischen ‚Wissensmanagements‘, das personales und organisationales Wissen miteinander verbindet. Chott (2018) skizziert beispielsweise fünf Schritte zu einem schulischen Wissensmanagement: 1) Sensibilisierung des Kollegiums für das Thema und Entwicklung erster Lösungsansätze, 2) Eruierung des an der Schule vorhandenen Expertenwissens, 3) Erstellung eines schuleigenen Expertenverzeichnisses, 4) Implementierung eines schulischen ‚Wissensaustausch-Forums‘ sowie 5) Einrichtung eines schuleigenen Wissensspeichers. Weiterführend und praktisch nicht mehr hintergebar sind Formen eines digitalen Wissensmanagements.

Neben Wissen und Erfahrungen spielen aber auch individuelle Denkmuster (z. B. zu ‚gutem‘ Unterricht) eine Rolle, die das Handeln der Beteiligten in hohem Maße bestimmen. Für die Gestaltung von Umbruchsituationen bedeutet das, diese Denkmuster umso mehr zu thematisieren, je höher die soziale Komplexität ist (Schratz 2014). Hier eröffnen sich auch Chancen für die Thematisierung von Instabilität und eigener Ungewissheit. Dabei geht es nicht in erster Linie um

deren Überwindung, sondern auch darum, beides als feste Bestandteile von Schulpraxis anzuerkennen, sich darauf einzulassen, gemeinsam über verunsichernde Momente zu reflektieren und sie als Quelle für gemeinsame Problemlösungen zu nutzen (Killus & Gerick 2021).

Darüber hinaus steht ein breites Spektrum bewährter Verfahren und Instrumente zur Verfügung, mit denen sich Professionalisierung von Lehrpersonen und Schulentwicklung anregen, unterstützen und begleiten lassen: Die reichen von Coaching, Mentoring oder Fortbildung von einzelnen Personen oder von Gruppen über Zukunftswerkstätten, Arbeit am Leitbild oder Teamentwicklung bis hin zur Inanspruchnahme externer Beratung sowie der Vernetzung mit anderen Schulen oder mit (Bildungs-)Einrichtungen im außerschulischen Bereich.

Mehrere Beiträge in diesem Heft verorten die Gestaltung von Umbruchsituationen auf der *Schnittstelle von individuellem und systemischem Umgang mit dieser Aufgabe*:

- **Anke Balk (Gymnasium Klosterschule)** beschreibt in ihrer Funktion als Ausbildungsbeauftragte bewährte Praktiken und Routinen zur Integration neuer Lehrpersonen an der Schule, die sich über Jahre zu einem Konzept an ihrer Schule verdichtet haben.
- **Cornelia Averhoff (Fachschule für Sozialpädagogik in Altona)** skizziert – nach einer sehr persönlich gefärbten Einleitung – Strategien für den Umgang mit Umbruchsituationen aus Schulleitungssicht. Der Schwerpunkt liegt dabei zunächst auf dem systemischen Umgang mit dieser Aufgabe. Gleichzeitig macht sie plausibel, dass die Gestaltung von Umbrüchen immer auch als Identitätsarbeit zu verstehen ist.
- **Anja Oettinger und Andreas Alferts (Gretel-Bergmann-Schule)** haben ihre Funktion als Schulleiterin bzw. als stellvertretender Schulleiter im Abstand von nur einem halben Jahr aufgenommen – und zwar unter den Bedingungen der Pandemie. Nach gut einem Jahr ziehen sie in einem gemeinsamen Gespräch eine erste Zwischenbilanz über Herausforderungen und den Umgang damit. Moderiert wird das Gespräch von ihrem Kollegen Ceyhan Cüce.

- **Paul Richter (Schulaufsicht und -beratung im Bezirk Wandsbek)** und **Marie-Christine Streichan (Helmut-Schmidt-Gymnasium)** geben aus zwei Perspektiven Einblicke in das ‚Behörden-Shadowing‘, bei dem Teilnehmer:innen an dem Programm Mentoring für den Führungsnachwuchs an Schulen Mitarbeiter:innen der Hamburger Schulbehörde einen Tag lang begleiten. Im Mittelpunkt steht die Teilnahme an einem Qualitätsentwicklungsgespräch zwischen Schulaufsicht und einer Hamburger Grundschule.
- **Gundi Eckstein, Olaf Hansen, Yvonne Langner und Birgit Neuwerck (Referat Berufseinstiegsphase am Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung)** beschreiben die Anforderungen, denen Berufseinsteiger:innen gegenüberstehen, sowie Unterstützungsangebote. Dabei gehen sie auf Unterstützungsangebote durch das Referat Berufseinstiegsphase ein, aber auch darauf, wie Schulen den Berufseinstieg von Kolleg:innen unterstützen können.

Andere Beiträge fokussieren stärker auf den *systemischen Umgang mit Umbruchsituationen*:

- **Thomas Niklas (Grundschule Thadenstraße)** berichtet aus Schulleitungssicht über Planung, Durchführung und Ergebnisse einer Pädagogischen Ganztagskonferenz, die – in Folge vieler Umbrüche im Kollegium – die Weichen für eine Schule von morgen stellen sollte. Vielversprechend ist, neben weitreichenden Möglichkeiten der Partizipation oder der Einbeziehung externer Beratung und Moderation, die Dokumentation der Konferenz mittels „graphic recording“, das dazu beitragen kann, dass sich Prozesse und Ergebnisse im kollektiven Gedächtnis einprägen.
- **Jürgen Solf (Walddorfer-Gymnasium)** skizziert aus Perspektive der Schulleitung den Aufbau und die Nutzung eines digitalen Wissensmanagements an seiner Schule. Die Lernplattform itslearning bietet vielfältige Möglichkeiten für Information, Kommunikation und Lernen und kann auch dazu beitragen, negative Folgen dynamischer Umbruchsituationen rechtzeitig abzufedern.
- **Katja Teckentrup (Gymnasium Rotherbaum)** berichtet über die Anfangsphase einer Schulneugründung. Die stellt ein besonderes Ereignis dar insofern, als eine Schule entwickelt werden muss, die es noch gar nicht gibt. Welche Folgen für das Rollen- und Aufgabenprofil von Schulleitungen, Lehrpersonen, Eltern und Schüler:innen das hat, wird dabei sehr konkret beschrieben.

- **Peter Schulze und Christian Schrod (Agentur für Schulberatung im Landesinstitut)** skizzieren, wie Schulen, die sich in Veränderungsprozessen befinden, von der Agentur für Schulberatung wirksam unterstützt werden können. Zum Tragen kommt hier ein vielfältiges Angebot, das auf Beratung, Vermittlung von Unterstützung, Co-Finanzierung und Evaluation basiert.
- **Christine Hellwig, Barbara Seikel und Thomas Fritsche** reflektieren ihren je individuellen Weg in die Pensionierung und ihren Umgang damit.

### Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Wie Lehrpersonen und Schulen mit Umbruchsituationen konkret umgehen und welche Erfahrungen sie damit machen, zeigen die Beiträge in diesem Heft. Die Beiträge unterscheiden sich zunächst dahingehend, ob der Umgang mit dieser Aufgabe eher auf der Schnittstelle von Individuum und System liegt oder eher beim System. Weitere Unterschiede beziehen sich darauf, wer die Adressaten und Akteure sind, welche konkreten Strategien zum Einsatz kommen oder inwieweit – neben Wissen und Erfahrungen – auch persönliche Denkmuster und Überzeugungen thematisiert werden.

Neben diesen Unterschieden deuten sich aber auch Gemeinsamkeiten an, die sich wie ein ‚roter Faden‘ durch die meisten Beiträge ziehen. Deutlich zu erkennen ist das, was Dirk Zorn von der Robert-Bosch-Stiftung auf die kurze Formel „3-B-Prinzip“ bringt (Zorn 2021). Basierend auf Erkenntnissen der Organisationsforschung handelt es sich hierbei um drei zentrale Prinzipien, mit denen Lehrpersonen für Veränderungen in Umbruchsituationen gewonnen werden können: Beteiligung, Begegnung und Bedeutsamkeit: Beteiligung meint, dass Mitarbeit auf freiwilliger Basis ermöglicht werden soll, um Lehrpersonen (aber auch andere Mitglieder der Schule) mitzunehmen und zu motivieren. Begegnung meint vielfältige Gelegenheiten, sich über Veränderungen zu informieren und miteinander in einen professionellen Austausch zu treten. Bedeutsamkeit meint, dass dem Wunsch nach persönlicher Anerkennung jedes Einzelnen entsprochen wird, und dass darüber hinaus auch gemeinsame Ziele und Anstrengungen regelmäßig bilanziert werden.

Alles in allem liefern die Beiträge in diesem Heft somit wertvolle Impulse, wie sich Schulen durch die turbulenten Zeiten des Umbruchs navigieren können!

**Literatur:**

Behörde für Schule und Berufsbildung (Hrsg.) (2020): Bildungsbericht Hamburg 2020. Münster, New York: Waxmann Verlag.

Chott, P.O. (2018):

Fünf Schritte zu einem schulischen Wissensmanagement – Grundlagen und Anregungen für die Praxis.

In: Huber, S. G. (Hrsg.): Jahrbuch Schulleitung 2018 – Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements. Köln: Carl Link/Wolters Kluwer, S. 38-48.

Killus, D. & Gerick, J. (2021):

Ungewissheit in Schulentwicklungsprozessen am Beispiel von Digitalisierung. In: Zeitschrift für Bildungsforschung. (Abrufbar unter: <https://doi.org/10.1007/s35834-021-00324-4>)

Schratz, M. (2014):

Schule aus der entstehenden Zukunft entwickeln. In: Pädagogische Führung. Zeitschrift für Schulleitung und Schulberatung. Thema: Schule entwickeln – aber wie?, 1 (2014) 25, S. 18-21.

Zorn, D. (2021):

Wie Lehrkräfte für Veränderungen gewonnen werden. (Abrufbar unter: <https://deutsches-schulportal.de/expertenstimmen/schulwandel-wie-lehrkraefte-fuer-veraenderungen-gewonnen-werden/>)

**Kontakt:**

[dagmar.killus@uni-hamburg.de](mailto:dagmar.killus@uni-hamburg.de)

# Digitales Wissensmanagement – Information, Kommunikation und Lernen bilden eine Einheit.

Es war einmal ein Mitteilungsbuch, das lag im Lehrerzimmer und wurde dort beschrieben und gelesen. Und es war einmal eine Homepage, auf der sich u. a. jedes Fach vorstellte bzw. vorstellen sollte, mit Informationen für Außenstehende, aber auch für die Schülerschaft und die Lehrkräfte. Natürlich gab es daneben noch viele Aktenordner und USB-Sticks, und wenn sie nicht gestorben sind, so leben sie alle noch nebeneinander her in ihrer analogen und digitalen Welt.

Die Dimension aktueller Umbrüche und die damit einhergehende Dynamik von Schulentwicklung hat auch uns am Walddorfer-Gymnasium in Volksdorf aus dem „Es war einmal ...“ althergebrachter Informationsorte und -kanäle herausgeführt. Drei Beispiele: (1) Am letzten Schultag vor den Weihnachtsferien meldet das Gesundheitsamt, dass sich ein Corona-Fall in Jahrgang 11 als Infektion mit der Omikron-Variante herausgestellt hat. Wie wird dieses Wissen einen Tag vor den Ferien an den betroffenen Jahrgang und die betroffenen Lehrkräfte kommuniziert? (2) Zur Vorbereitung der Terminvergabe für die Anmeldewoche will die Abteilungsleiterin der Stufen 5-7 wissen, wer aus dem Leitungsteam wann zur Durchführung der Anmeldegespräche Zeit hat. (3) Mehrere neu an die Schule gekommene Lehrkräfte fragen sich, wie sie der zunehmenden coronabedingten Unsicherheit in ihren Klassen begegnen können oder wo sie Unterstützung für das für sie neue Seminarfach in der Stufe 11 und das Unterrichtsformat der Studienzeit finden.

**Eine Lernplattform nicht nur zum Lernen**

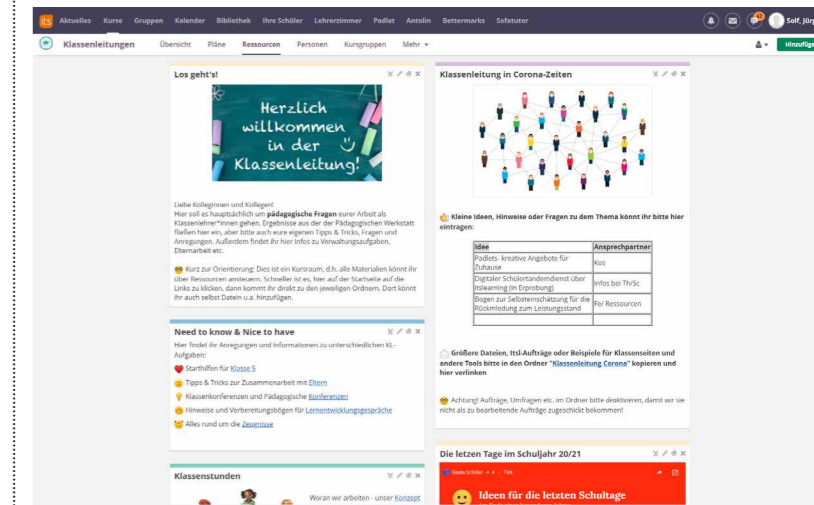
Alle Beispiele führen zu unserer Lernplattform (itslearning), die, so sollte man meinen, eigentlich nur für die Unterstützung des Lernens der Schüler:innen gedacht ist. Im Fall der Vorbereitung der Anmeldewoche meldet sich die Lernplattform zunächst per zugehöriger App auf den Handys der Mitglieder des Leitungsteams und teilt mit, dass im Kurs „Leitungsteam WdG“ eine neue Mitteilung und Aktualisierung verfügbar ist. Zu diesem digitalen Kursraum haben nur die Mitglieder des Leitungsteams Zugang und sie können dort in einer verlinkten Exceltabelle ihre Verfügbarkeiten für die Anmeldegespräche eintragen. Bei der kurzfristigen Information über das Vorliegen einer Infektion mit der Omikron-Variante hilft ebenfalls ein Kursraum, in dem sich alle Schüler:innen sowie Lehrkräfte des



**Jürgen Solf**  
ist Schulleiter am  
Walddorfer-Gymnasium.

Jahrgangs 11 befinden. Über die Nachrichtenfunktion der Lernplattform erhalten alle mit einem Klick per Einzelnachricht die wichtige Information mit den Empfehlungen des Gesundheitsamtes und die App meldet auf allen Handys, dass eine neue Nachricht des Schulleiters verfügbar ist.

Auch die neuen Kolleg:innen finden Unterstützung und Materialien in Kursräumen. Der Kurs „Klassenleitungen“ bietet organisatorische und pädagogische Informationen und



Screenshot des Kurses „Klassenleitungen“ auf itslearning am Walddorfer-Gymnasium!

Materialien sowie Möglichkeiten des Austauschs und Sammelns von hilfreichen Ideen. Selbst komplexeres Wissen – z. B. zum gesamten Curriculum des Seminarfachs in der Studienstufe – lässt sich übersichtlich in einem digitalen Kursraum abbilden. Zu jedem Modul öffnet sich eine weitere Lernseite mit Impulsen, Input, Interaktion und individuellen Übungen (die vier „I“s). Dass dieses Wissen für Lehrkräfte in dem Format der Lernplattform bereitgestellt wird, bietet den Vorteil, es relativ unaufwendig per Copy and Paste in die Lernräume für die eigenen Lerngruppen einfügen und ggf. dort verändern zu können. Recherche und Unterrichts-

**Aufruf:**

## Schulmuseum sammelt Dokumente zum Unterricht in der Corona-Zeit

Das Hamburger Schulmuseum interessiert sich für Unterrichtseinheiten und Unterrichtsergebnisse aus der Corona-Zeit. Bitte senden Sie uns speziell für die Pandemie-Zeit entworfene Unterrichtseinheiten sowie Arbeiten von Schülerinnen und Schülern zu, die sich auf deren Erleben, auf die Pandemie und den Fernunterricht beziehen.

Wir möchten die Arbeit und das Leben in dieser Zeit aus vielen unterschiedlichen Schulen darstellen und so ein Gesamtbild erstellen. Einerseits möchten wir dokumentieren, andererseits hoffen wir, in Zukunft eine Ausstellung darüber zu gestalten. Daher ist unser Interesse an kreativen Arbeiten groß. Sicher ist es später auch für Sie interessant, hier eine umfassende Ausstellung anzusehen. Bitte verzeichnen Sie folgende Informationen auf den Einsendungen der Schülerinnen und Schüler: Vorname, Klasse, Schule und Titel. Senden Sie uns bitte die Arbeiten per Behördenpost oder, bei digitalen Produkten, per Email oder WeTransfer zu.

Alle Arbeiten, die Sie einsenden, können vom Museum ausschließlich **als Geschenk angenommen** werden. Formulare dazu finden Sie hier:



oder auf dem link ganz unten...

Haben Sie noch Fragen? Dann schreiben Sie bitte an:

[silke.urbanski@li-hamburg.de](mailto:silke.urbanski@li-hamburg.de)



**Hamburger Schulmuseum** LIF 14  
Dr. Silke Urbanski  
Ausstellungsgestaltung  
Seilerstraße 42, 20359 Hamburg  
Telefon: 040 / 31 79 48 19  
Telefax: 040 / 31 79 51 07  
LZ 161/5115

**Formulare:** <https://geschichtsbuch.hamburg.de/wp-content/uploads/sites/255/2022/01/Ueberlassungserklaerungen.pdf>

gestaltung finden somit innerhalb einer Plattform statt. Für das besondere Unterrichtsformat der Studienzeit werden komplexe Aufgabenstellungen mit zugehörigen Materialien für alle Unterrichtsfächer in den digitalen Fachräumen gesammelt. Sie bilden dort mit zugehörigen und exemplarisch ausgearbeiteten Unterrichtseinheiten den Kern des schulinternen Curriculums.

### Das virtuelle Lehrerzimmer, die Kurse und die Schülerlounge

Als am Walddorfer-Gymnasium 2016 die Lernplattform itslearning eingeführt wurde, stand für uns von Anfang an fest, dass die Lernplattform zwei ‚Eingangstüren‘ benötigt – eine für die Schüler:innen und eine für die Lehrkräfte. Es geht um beides, die didaktische Gestaltung digitaler Lernräume für die Schülerschaft und die Konzeption eines digitalen Wissensmanagements für die Lehrerschaft. Die Lehertür führt in das virtuelle Lehrerzimmer, das für das gesamte Kollegium einsehbar ist. Hier haben alle Funktionsträger eigene Bereiche, die sie selbstverantwortlich aktualisieren, z.B. Infobretter von A wie Aula bis zu S wie Systemadministration. Das Sekretariat stellt Formulare bereit, PC-Räume und Laptops können gebucht werden, die Schulleitungsmitglieder stellen Informationen zu ihren Bereichen bereit und Padlets dienen als digitales Mitteilungsbuch oder für Feedback zu aktuellen Themen. Links zu digitalen Konferenzen oder zu digitalen Abstimmungen werden ebenfalls hier eingestellt. Auch Bereiche, die das gesamte Kollegium betreffen, wie das Lehren und Lernen in Corona-Zeiten und in der Digitalität, sind über das virtuelle Lehrerzimmer erreichbar.

Das Format der Kurse bietet im Unterschied zum virtuellen Lehrerzimmer die Möglichkeit, Informationen und Materialien stärker kooperativ zu generieren und mit der

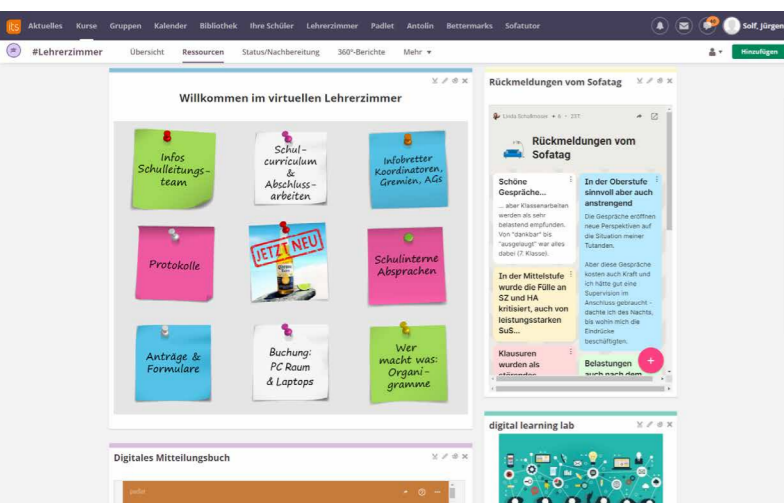
Chat- und Nachrichtenfunktion sowie der Kalenderfunktion zu verbinden. Hier kann der Teilnehmerkreis sowohl auf aktive Mitglieder z.B. einer Arbeitsgruppe eingegrenzt als auch auf Schüler:innen erweitert werden. Der Kurs „Abitur 2022“ enthält z.B. alle wichtigen Informationen zum Abitur und den Klausurplan. Da sich in diesem Kurs sowohl alle in Jahrgang 12 unterrichtenden Lehrkräfte als auch alle Schüler:innen der Stufe befinden, müssen Informationen und Aktualisierungen nur an einem Ort vorgenommen werden und können zugleich im schulischen Kalender erscheinen. Unsere pädagogischen und didaktischen Werkstätten arbeiten ebenso wie alle Fachbereiche mit dem Format des Kursraums.

Digitales Wissensmanagement betrifft nicht nur die Lehrerschaft. Die Schüler:innen nehmen jeweils für acht Jahre an den Umbrüchen und der zunehmenden Entwicklungsdynamik ihrer Schule teil. So steht neben der Tür zum Lehrerzimmer eine Tür zur Schülerlounge, zu der nur unsere Schüler:innen einen Zugang haben. Diese werden bei der Struktur beraten, entscheiden über die Ausgestaltung der Schülerlounge jedoch selbst. Hier besteht vor allem für die Schulsprecherteams die Möglichkeit, über das eigene Programm und den Stand der Vorhaben zu informieren und das erworbene Wissen meist nach einjähriger Tätigkeit an das folgende Schulsprecherteam weiterzugeben. Pro Fach ist eine Schülerin bzw. ein Schüler für das Sammeln hilfreicher Tipps, guter Referate oder Präsentationsleistungen verantwortlich. Schüler:innen lernen so, zusammen mit dem System Schule das eigene Wissen zu teilen und sich zu unterstützen.

### Chancen und Ressourcen

Die Erfahrungen am Walddorfer-Gymnasium zeigen, dass es für den Umgang mit Umbruchsituationen und der zunehmenden Entwicklungsdynamik von Gesellschaft und Schule sinnvoll ist, in ein digitales Wissensmanagement zu investieren. Information, Kommunikation und Lernen bilden dabei an Schulen eine Einheit, die über ein gemeinsames Tool wesentlich gefördert werden kann. Dafür bietet sich eine komplexe, professionell gestaltete und durch Support unterstützte Lernplattform wie itslearning an. Ein professionelles Tool ersetzt dabei weder konzeptionelle Überlegungen zum Wissensmanagement, noch nimmt es einer Schule durch Digitalisierung inhaltliche und gestalterische Arbeit ab. Es ist vielmehr umgekehrt: Ein digitales Wissensmanagement benötigt erhebliche Investitionen und erfordert kontinuierliche Ressourcen, um aktuell und damit wirklich hilfreich zu sein. Die Chancen der Digitalität gibt es nicht zum Nulltarif.

**Kontakt:**  
juergen.solf@bsb.hamburg.de



Screenshot der Startseite des virtuellen Lehrerzimmers auf itslearning am Walddorfer-Gymnasium]



Unterricht an der FSP2 mit grüner Aussicht in den Park, der gleichzeitig Schulhof ist.

FOTO CARSTEN THUN

# Konsistenz, Kontinuität und Weiterentwicklung

## GENERATIONSWECHSEL: BEWÄHRTES REFLEKTIEREN UND IDENTITÄTSARBEIT BEWÄLTIGEN

Blick zurück ...

Als ich vor fast zwanzig Jahren Lehrerin in Hamburg wurde, kam ich an die Fachschule für Sozialpädagogik in der Wagnerstraße 60. Ich war 31 Jahre alt, hatte als Quereinsteigerin das Referendariat in Schleswig-Holstein und einige Jahre Berufserfahrung vorzuweisen und wurde als junge Lehrerin in einem gestandenen und beeindruckenden Kollegium freundlich aufgenommen. Ich war eine der ganz wenigen Neuen und stellte selbst insofern kein Problem im Sinne eines Generationswechsels für die anderen dar.

Ich fühlte mich dort wohl, konnte viel lernen – einfach nur durch eigene Erfahrungen im Unterricht und dadurch, dass mir bestimmte Aufgaben, wie z.B. direkt Klassenlehrerin zu sein, zugemutet wurden. Gelernt habe ich aber auch durch wunderbare Kolleg:innen, innovative Projekte (zum Teil im Kontakt mit der Schulleitung) oder durch außerschulische Aktivitäten im Schulleben. Hamburg hat mich beeindruckt und geprägt.

Schon recht bald nach meinem Einstieg begegnete mir allerdings das Thema „Verhinderung von Braindrain“, denn für das Kollegium standen inzwischen fortwährend Pen-



**Cornelia Averhoff**  
ist Schulleiterin der Fachschule für Sozialpädagogik in Altona.

sionierungen an. Wissens- und Know-how-Austrocknung mussten also verhindert bzw. eingeschränkt werden, um das zu erhalten, was diese Schule ausmachte hinsichtlich der Fachlichkeit und des Miteinanders.

Wissen und Know-how mussten aber nicht nur erhalten, sie mussten auch neu- und umgelernt werden: Es war die Zeit der Teamprojekte, der Schulprogramme, den Anfängen von KUR (Kollegiale Unterrichtsreflexion), der Einführung neuer Bildungsgänge und neuer Bildungspläne, dann auch der Gründung des HIBB, später folgten Standardisierungsanforderungen, Qualitätsmanagement und Individualisierung als Thema der Unterrichtsentwicklung. Schulleitungswechsel standen an, schließlich kamen die Arbeitszeitverordnung und die Umgestaltung des Umgangs mit A14-Stellen. Gewohnte Entscheidungsstrukturen in Kollegien wurden abgeschwächt und es etablierte sich ein verlässlicheres Zeitmanagement an den Schulen, indem z.B. Lehrerkonferenzen nicht mehr unbegrenzt angesetzt wurden. Gleichzeitig ver-

änderte sich die Schülerschaft. Als ich anfing, war ich von Beginn an mit erzieherisch stärker fordernden Lerngruppen beschäftigt. Die Zeiten, in denen man von Studierenden an Fachschulen sprach, waren da schon Vergangenheit.

### Aktuellere Herausforderungen

Wenn ich damals für Aufgaben angefragt wurde, habe ich sie übernommen. Das war für mich gar keine Frage. Heute erlebe ich es manchmal anders, wenn ich diejenige bin, die fragt. Möglicherweise ist dies auch die Folge eines Generationswechsels. Generationen von Lehrkräften unterscheiden sich aber nicht nur durch persönliche Merkmale (wie z.B. Alter oder Einstellungen), sondern auch durch die (Rahmen-)Bedingungen, unter denen sie jeweils arbeiten und die sich fortlaufend verändern. Hierzu zählen:

- **Erlebte Fusionen** (bei den beruflichen Schulen Hamburgs ein Regelfall) **und Ad-hoc-Aufwüchse**: Durch diese System-Vergrößerungen sind sicherlich nicht unerhebliche Entfremdungsgefühle ausgelöst worden und somit größere Verbindungs- und Austauschnotwendigkeiten entstanden.
- **Arbeitszeitverordnung, aber auch die Pandemie**: Mit beidem gehen wesentliche Arbeitszeitverdichtungen und stark erhöhte Verwaltungsaufwände einher, die die Berufsrolle tangieren, aber auch ein bewussteres Ausbalancieren zwischen Freizeit und Familie sowie Beruf möglicherweise notwendiger machen.
- **Weitere (Rahmen-)Bedingungen**: Dazu gehören u. a. stärkere curriculare Angleichungsanforderungen, eine sich noch stärker ausdifferenzierte Schülerschaft, aber auch nicht nur durch Pensionierungen hervorgerufene Generationsumbrüche, sondern auch eine Altersstruktur in den Kollegien, die oftmals die Energie „der Mitte“ durch Familienplanung zugunsten der Familie verschiebt. Zusätzlich sorgen große Unterschiede in der Unter- und Überversorgung der beruflichen Schulen untereinander für mehr Anforderungen hinsichtlich fachfremder Einarbeitung.

Viele Antworten, die man heute auf die Frage eines guten Umgangs mit dem Generationswechsel und Umbruchsituationen finden kann, sind höchstwahrscheinlich nicht neu. Es ist vielleicht wie in der Mode: Alles kommt wieder und wird neu entdeckt.

### Strategien für die Bewältigung der Herausforderungen

Als Schulleiterin einer anderen großen Hamburger Fachschule für Sozialpädagogik würde ich heute folgende Strategien im Überblick benennen:

- **Mittel der Einsatzplanung**: Durch mögliche Doppelbesetzungen, aber auch durch von Anfang an angebahnte Eigenverantwortung und Verantwortungsübernahme kann das Ankommen an einer neuen Schule geeignet unterstützt werden.
- **Mittel der Paten- und Mentorenschaften**: An die Seite gestellte Ansprechpersonen (z.B. bei Fragen zum System, den Gepflogenheiten und curricularer Absprachen) helfen dabei, sich explizit an jemanden aus dem System wenden zu können und ggf. auch nicht zu viele Kolleg:innen zu beanspruchen.
- **Weitergabe von Unterlagen bzw. des Schulhandbuchs installieren**: Die regelhaft organisierten Übergaben von schulspezifischem Material und einem Nachschlagewerk schulischer Regelungen helfen dabei, sich eigenständig einarbeiten zu können. Zusätzlich verschafft die Erstellung von solchen Regelwerken erneuten Austausch zur gemeinsamen Gestaltung und Einigung. Regelmäßig vorgesehene Treffen mit den neuen Kolleg:innen für eine Erstorientierung an der Schule können damit gut verbunden werden und einen Erstkontakt untereinander erleichtern.
- **Ein kontinuierliches Angebot schulspezifischer und schulinterner Fortbildungsangebote**: Auch pädagogische Jahrestagungen und Vortragsveranstaltungen in der Schule ermöglichen es, die Zusammenarbeit zu pflegen und eine themenzentrierte Zusammenarbeit als wichtige Form der Begegnung zu stärken.
- **Inhaltliche Zusammenarbeit in Projekten oder Entwicklungsvorhaben**: Wenn bewusst auf eine Vielfalt von Perspektiven und Erfahrungshintergründen geachtet wird, bringt das zwangsläufig einen Austausch mit sich, der wichtige Brücken schaffen kann.
- **Außerunterrichtliche Möglichkeiten des Feierns, der Begegnung und Schulkultur**: Informell geprägte Zusammenkünfte ermöglichen es, den rein beruflich geprägten Kontakt zu erweitern und zu vertiefen.
- **Nutzung von A14-Beauftragungen**: Die spezifische Ausschreibung von A14-Stellen ermöglicht es überdies, bestimmte Aufgaben und Zuständigkeiten zu übertragen und zu stärken.

Diese aufgeführten Strategien sind nicht neu und sicherlich erweiterbar. Doch worauf ist übergeordnet zu solch pragmatischen Ansätzen zu achten? Was sollten wir uns ganz grundsätzlich klar machen?

### Gedanken zu Generationswechsel und Identitätsentwicklung

Ein gelungener Generationswechsel heißt eben nicht, dass das Bewährte einfach und möglichst geschmeidig übernommen wird. Jede Generation hat eigene Stilmittel, pädagogische Auffassungen und spezifische Bedürfnisse. Auch erfordert jede Zeit durch die jeweils anderen Bedingungen der Berufstätigkeit (z.B. Schülerschaft, Gesellschaft, Berufsbilder, Pandemien) andere Entwicklungsbedarfe und Anpassungsleistungen, sodass ein Generationswechsel auch bedeutet, miteinander „jung“ zu bleiben und sich gleichzeitig ganz „erwachsen“ den vorhandenen Realitäten zu stellen – auch wenn sie unbequem sind.

Mit dem Generationswechsel ist es deswegen ein bisschen so wie mit den Krisen in der Identitätsentwicklung. Der Generationswechsel birgt die Chance der Weiterentwicklung und gleichzeitig ist er ein fragiles Geschäft, verbunden mit der Aufgabe, wichtige Verbindungen untereinander, in die Vergangenheit, aber eben auch in die Zukunft nicht reißen zu lassen. Einen „Generationswechsel“ als Identitätsarbeit zu verstehen, erinnert uns somit an folgende Aufgaben:

- an einem **Einklang von Außen- und Innenperspektive** zu arbeiten: Wie sehen wir uns selbst als Schule und wie werden wir wahrgenommen?
- auf **Konsistenz** zu achten, d. h. die Stimmigkeit der einzelnen Teile in der Passung zueinander in den Blick zu nehmen,
- die **Kontinuität** zu gewährleisten, sich also weiterzuentwickeln, aber auch etwas beizubehalten, um sich im zeitlichen Verlauf wiedererkennen zu können, und schlussendlich auch
- die eigene **Einzigartigkeit** fühlen zu können und sich als Schule eben nicht als austauschbar zu erleben.

Ich wünsche es mir sehr, dass uns dies in den jeweiligen Systemen gelingen wird!

#### Kontakt:

[cornelia.verhoff@hibb.hamburg.de](mailto:cornelia.verhoff@hibb.hamburg.de)



Jüngere und ältere Kolleg:innen an der Fachschule für Sozialpädagogik in Altona

von links nach rechts:  
 Thimo Antholz (Lehrkraft im Vorbereitungsdienst),  
 Michael Herrmann, Ninette Shockley, Rolf Schmidt,  
 Nina Lütten (Lehrkraft im Vorbereitungsdienst)

# Pädagogische Ganztagskonferenz:

## ZUKUNFT GEMEINSAM GESTALTEN

Im Jahr 2019 haben wir uns ausgiebig unserem 140jährigem Schuljubiläum gewidmet – mehr Blick zurück als nach vorne. Dies sollte sich mit einer Zukunftswerkstatt ändern, die für April 2020 geplant war. Aber mit dem (pandemiebedingten) Verlust schulischer Gesetzmäßigkeiten und der gewohnten Ordnung eines verlässlichen Schulbetriebs sowie mit dem Weggang von Kolleg:innen aus unterschiedlichsten Gründen sind uns in den vergangenen beiden Jahren wichtige Stützpfeiler abhandgekommen. Kolleg:innen, die die Schulentwicklung an unserer Schule mit aufgebaut, getragen und verantwortet haben, waren nicht mehr an Bord, und eine Übergabe war oftmals nicht möglich. Dass neue Kolleg:innen über den Unterricht hinaus bereit sein müssen, Schule mit zu gestalten, ist selbstredend. Mit dem Schuljahresbeginn kamen Menschen mit Berufserfahrung und Expertise neu hinzu. Dennoch stellt die Gestaltung von Umbrüchen im aktuellen Setting eine Herausforderung dar. Als sich zum Sommer 2021 ein Zeitfenster für eine Präsenzveranstaltung in Form einer Pädagogischen Ganztagskonferenz abzeichnete, haben wir unsere Planungen wieder aufgenommen und den Blick gemeinsam nach vorne gerichtet.

### Vor der Pädagogischen Ganztagskonferenz ...

Weil die Zeiten, Menschen und Themen vor der (für April 2020) geplanten Zukunftswerkstatt gravierend andere waren, wurde bei der Vorbereitung der Pädagogischen Ganztagskonferenz im Frühjahr 2021 ein gänzlich neuer Anlauf genommen. Die ursprüngliche Moderatorin stand zu diesem Zeitpunkt nicht mehr zur Verfügung. Stattdessen konnten wir Frauke Müller, eine erfahrene Begleiterin bei Veränderungsprozessen, für unser Vorhaben gewinnen. Von dem ursprünglichen Vorhaben blieb nur der Name „Zukunft“. Der wurde um „gemeinsam gestalten“ ergänzt. Die zu bearbeitenden Themen wurden mit Hilfe ‚digitaler tools‘ anonym abgefragt, nach Häufigkeit gefiltert und bildeten das Gerüst der Konferenz: Digitalisierung, Rhythmisierung (Ganztags), Kulturschule, Unterrichtsentwicklung am Beispiel des Forschenden Lernens, Fördern und Schulsozialarbeit. Für den Bereich der Digitalisierung gab es überproportional viele Rückmeldungen, weshalb entsprechende Nennungen zu zwei Teilbereichen zusammengefasst wurden (der eine fokussierte auf Unterricht, der andere auf Fragen rund um



**Thomas Niklas**  
ist Schulleiter der Grundschule  
Thadenstraße.

Personal-, Organisations- und Technologieentwicklung). Ein zunächst dritter Teilbereich mit dem Arbeitstitel „Das Für und Wider der Digitalisierung an Grundschulen, Chancen und Risiken“ wurde nach Diskussionen im Vorwege gestrichen. Wir wollten in allen Workshops, die zu den genannten Themen durchgeführt werden sollten, den Fokus auf das Machbare richten. Stolpersteine gibt es sowieso, aber ein „wider Digitalisierung“ suggeriert den naiven Wunsch nach Aufrechterhaltung oder Wiederherstellung einer schulischen Realität, die es so nicht mehr gibt.

Konkret geplant wurde die Pädagogische Ganztagskonferenz auf einem Vorbereitungstreffen, an dem die Kolleg:innen teilgenommen haben, die Workshops zu den unterschiedlichen Themen leiten sollten. Das waren die Kolleg:innen, die bisher die Themen bzw. Arbeitsbereiche verantwortet haben, und die in den vergangenen Monaten durch neu hinzugewonnene Kolleg:innen unterstützt wurden. Die Kolleg:innen sollten auf dem Vorbereitungstreffen auf ihre Moderationsaufgaben vorbereitet werden, sich sozusagen kalibrieren. Immer wieder wurde von unterschiedlicher Seite betont, wie wichtig es sei, gute Arbeitsergebnisse zu erzielen, um die nächsten Handlungsschritte festzulegen – anstatt „für die Schublade“ zu produzieren. Um dies weiter zu unterstützen, wurden die Titel der Workshops entwickelt. Wir waren von dem Engagement und der Kreativität des Kollegiums überzeugt, wollten aber die Überschriften so optimieren, dass sie Aufmerksamkeit erzeugen, klare Botschaften vermitteln und letztlich zum Denken anregen.

So erhielten die Workshops folgende Arbeitstitel:

#### Digitalisierung I:

Chancen für den Unterricht

#### Digitalisierung II:

„Guck mal, was das alles kann“

#### Fördern:

Gute Förderung – Was ist alles möglich?

#### Schulsozialarbeit: Schule als gemeinsamer Lebensraum

– sicher und bunt

#### Rhythmisierung:

Für den Ganztags neu denken

#### Kulturschule:

Was bedeutet das für uns?

#### Unterrichtsentwicklung

am Beispiel des Forschenden Lernens

### Während der Pädagogischen Ganztagskonferenz ...

Die ursprünglich für einen Tag konzipierte Ganztagskonferenz wurde auf eineinhalb Tage (Donnerstagnachmittag und Freitag) verlängert und entsprechend rhythmisiert:

→ Am Donnerstagnachmittag wurde durch ein Impulsreferat der Schulleitung die Schulentwicklung der letzten zehn Jahre skizziert. Ziel war es, die Zusammenhänge von Personal-, Unterrichts- und Organisationsentwicklung zu verdeutlichen. Das bedeutet: Alles hängt miteinander zusammen und bedingt sich gegenseitig und folgt einer gewissen Logik. Anschließend stimmte Zoltan Farkas (Referatsleitung Medienpädagogik am Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung) mit einem Referat zum Thema „Bildung in der digitalen Welt“ auf eines der Schwerpunktthemen ein. Schließlich wurde auf das Umfrageergebnis und die Themenfindung eingegangen, Workshops bzw. Arbeitsgruppen vorgestellt, Aufgaben und Ziele der Gruppenarbeit erläutert und die Gruppen gebildet. Am ersten Tag wurden somit die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass der Folgetag komplett für das gemeinsame Arbeiten der Kolleg:innen zur Verfügung stand.

→ Am Freitag wurde intensiv in den Workshops gearbeitet, Ergebnisse visualisiert, im World-Café vorgestellt, es wurde nachgefragt und Kritik aufgenommen. Anschließend wurde von jeder Arbeitsgruppe ein Umsetzungsplan erstellt, Prozessverantwortung bestimmt und Absprachen getroffen. Die Arbeitsprozesse und Ergebnisse in den Workshops und dem World-Café wurden zusätzlich von einer Illustratorin mit Hilfe eines „graphic recordings“ festgehalten. Somit liegt uns für die Pädagogische Ganztagskonferenz ein visuell ansprechendes Großposter als illustriertes Protokoll vor.



Protokollierung der Prozesse und Ergebnisse  
mittels „graphic recording“

### Nach der Pädagogischen Ganztagskonferenz ...

In der Nachbesprechung vier Wochen später wurde vereinbart, wie die Weiterarbeit an den Themen und die Kommunikation darüber gesichert werden soll. Dazu zählt auch die Verankerung im Schulleitungsteam. Die Themen sind dabei aber nach wie vor an den Kolleg:innen ‚angedockt‘, die sie auch vorher verantwortet haben. Im Weiteren dient für die notwendige Transparenz und Zusammenarbeit eine agile Methode – das Padlet „Zukunft gemeinsam gestalten“, das für alle einsehbar ist und von allen weiter bearbeitet und gestaltet werden kann.

Was hat sich jetzt schon konkret getan? Eine erste unmittelbare Konsequenz der Pädagogischen Gesamtkonferenz ist, dass bei der Themenvielfalt die ‚heilige‘ Jahresplanung angetastet wurde. Neu hinzugekommene Notwendigkeiten, wie die Fortbildung zum Umgang mit den iPads, finden nicht zusätzlich statt. Dafür wird vielmehr eine Konferenz gestrichen. Darüber hinaus soll ein Follow-up zum Ende des Schuljahres einen gemeinsamen Blick auf das Erreichte ermöglichen und Ansatzpunkte für Nachjustierungen bieten.

Was bleibt, ist die Gewissheit, dass die Gestaltung größerer „Baustellen“ mit allen Berufsgruppen möglich ist, wenn ausreichend Zeit, Raum und ein geeigneter Rahmen vorhanden sind. Die „Neuen“ sind mittlerweile gut angekommen, bereit, Verantwortung zu übernehmen – und laden z.B. als Fachleitung zu ihren Konferenzen ein mit den Worten: „Auf diese Themen könnt ihr euch freuen ...“.

#### Kontakt:

thomas.niklas@bsb.hamburg.de



# Die ‚Neuen‘ kommen ...

## KONZEPT FÜR DIE INTEGRATION NEUER KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN AM GYMNASIUM KLOSTERSCHULE



**Anke Balk**

ist Lehrerin und Ausbildungsbeauftragte am Gymnasium Klosterschule.

Die gute Integration von neuen Kollegiumsmitgliedern gelingt nicht von selbst. Die Schulen sind gut beraten, wenn sie für diesen Prozess Konzepte bereithalten und motivierte Lehrkräfte, die vorhandene Strukturen kennen und den Anfang der „Neuen“ hilfreich begleiten. Ein wertschätzender Einstieg hilft so den Ankommenden und der Schule gleichermaßen.

Als ich vor zehn Jahren nach den Sommerferien an das Gymnasium Klosterschule kam, wurde ich am ersten Präsenztage, gemeinsam mit allen neu eingestellten Kolleg:innen, zu einem Kennenlernetreffen mit dem Schulleitungsteam und dem Ausbildungsbeauftragten eingeladen. Wir fanden uns an einem großen Tisch zusammen, es gab Kaffee und Tee – und Zeit, sich in Ruhe auszutauschen. Das Schulleitungsteam und der Ausbildungsbeauftragte stellten sich ganz persönlich vor. Es ging um den eigenen Werdegang, Familie, Kinder und pädagogische Schwerpunkte, aber auch um Hobbies und andere Themen, die nicht unmittelbar mit der Schule zu tun hatten. Auch wir ‚Neuen‘ konnten uns persönlich vorstellen und fühlten uns so ganzheitlich in den Blick genommen und wertgeschätzt. Wir haben auch darüber gesprochen, was es heißt, an der Klosterschule Lehrer:in zu sein, und dass jeder für sich prüfen muss, ob es die richtige Schule ist: Ganztage täglich bis 16 Uhr in allen Fächern, Projekte, Klassennachmittage, viele Reisen, Teamsitzungen usw. Schließlich wurden wir eingeladen, bei Bedarf persönlich beim Schulleitungsteam oder beim Ausbildungsbeauftragten vorbeizukommen („Die Türen stehen immer offen. Es gibt keine dummen Fragen“). Durch die besondere Form der Begrüßung wurde die Hemmschwelle dafür gesenkt.

Mittlerweile bin ich selber Ausbildungsbeauftragte am Gymnasium Klosterschule. In dieser Funktion bin ich zuständig für die Ausbildung aller ‚Neuen‘: neue (festangestellte) Kolleg:innen, LIVs (Lehrkräfte im Vorbereitungsdienst), Lehrbeauftragte und Praktikant:innen. Praktiken und Routinen haben sich nach und nach zu einem Konzept verdichtet (siehe Kasten). Einige möchte ich nun etwas ausführlicher darstellen:

### Von A bis Z: schriftliche Informationen per Mail und „Handbuch“

Sobald Kolleg:innen eingestellt werden, erhalte ich diese Information und kann die Neuen bereits per Mail mit einer Kurzfassung der „Wichtigsten Informationen für die Neuen“ und unserem „Handbuch“ versorgen. Das Handbuch wird von mir jährlich aktualisiert und beinhaltet Informationen u. a. zu Regelungen für Aufsichten, Zuständigkeiten (Teamsprecher, Funktionsstellen), Funktionsbeschreibungen verschiedener Tätigkeiten (Klassenlehrer, Fachleitung), digitalen Tafeln oder Verbrauchsmaterialien einschließlich Hinweisen, wie man sie bekommt. Auch das Kollegium bekommt das aktualisierte Handbuch zugeschickt und wird, wie die neuen Kolleg:innen, darum gebeten, mir Überholtes, mögliche Fehler oder andere Mängel mitzuteilen.

### Einen guten Einstieg gestalten durch „Präsenztage“

Präsenztage zu Beginn eines neuen Schuljahres bilden das Herzstück in unserem Konzept. Weil den neuen Kolleg:innen auch organisatorische Fragen unter den Nägeln brennen, habe ich dem eingangs beschriebenen Kennenlernetreffen ein Organisationstreffen vorgelagert. Dieses Organisationstreffen findet vor der ersten allgemeinen Konferenz im Schuljahr statt, damit die neuen Kolleg:innen sich gleich als Gemeinschaft fühlen und schon als Gruppe auf die Konferenz gehen können. Fester Bestandteil der Präsenztage ist auch eine Führung durch die Schule. Außerdem wissen die neuen Kolleg:innen, dass sie sich jederzeit an mich wenden können, wenn es Fragen gibt. Erfahrungsgemäß sind sie allerdings so schnell in den Jahrgangs- und Fachteams integriert, dass der Bedarf nicht sonderlich hoch ist. Wenn mitten im Schuljahr Lehrbeauftragte dazukommen, treffe ich mich mit ihnen zu einer kurzen Führung und einem Gespräch, damit auch sie sich im neuen System schnell zurechtfinden.

## Konzept für die Integration neuer Kolleg:innen am Gymnasium Klosterschule (Überblick über das ganze Schuljahr)

Zeitschiene bezogen auf das Schuljahr	Was passiert? Wer ist einbezogen?
<b>Vor Ankunft an der Schule Begrüßungsmail</b>	Begrüßung durch die Ausbildungsbeauftragte per Mail + „Information für neue Kolleg:innen“ und Handbuch der Klosterschule
<b>Präsenztage (die letzten zwei „Ferientage“ in den Sommerferien)</b>	Organisationstreffen mit der Ausbildungsbeauftragten und allen neuen Kolleg:innen  Kennenlernetreffen* mit Schulleitungsteam + Ausbildungsbeauftragter  Führung durch die Schule mit der Ausbildungsbeauftragten
<b>Zweite Schulwoche</b>	Austauschtreffen der neuen und alten LIVs + der Ausbildungsbeauftragten zwecks gegenseitigem Austausch
<b>Vor den Herbstferien</b>	Ersttreffen mit den neuen KPII-Praktikant:innen und der Ausbildungsbeauftragten + Schulführung
<b>November</b>	Zweites Treffen mit den neuen (festangestellten) Kolleg:innen + Mitglied des Schulleitungsteams + Ausbildungsbeauftragte
<b>Februar</b>	Organisationstreffen mit allen neuen Kolleg:innen und ISP-Praktikant:innen + Schulführung  Austauschtreffen der alten und neuen LIVs + Ausbildungsbeauftragte  Abschlusstreffen mit den KPII- und ISP- Praktikant:innen
<b>März</b>	Ersttreffen mit den neuen KPI-Praktikant:innen + Schulführung
<b>Mai</b>	Zweites Treffen mit den neuen (festangestellten) Kolleg:innen + Mitglied des Schulleitungsteams + Ausbildungsbeauftragte
<b>Sommerferien</b>	Überarbeitung des Handbuches
* Bei den Neueinstellungen im Februar gibt es kein Kennenlernetreffen mit dem Schulleitungsteam, allerdings werden die Kolleg:innen im Sommer mit geladen. Im Februar findet das Organisationstreffen mit mir statt, um das Organisatorische zu klären.	

### Neue Kolleg:innen begleiten und Rückmeldung einholen

Nach dem Kennenlertreffen findet – zwei Mal im Jahr (November, Mai) – ein zweites Treffen mit den neuen festangestellten Kolleg:innen statt. Diese Kolleg:innen werden für eine Doppelstunde aus dem Unterricht ausgeplant und führen, gemeinsam mit einem Schulleitungsmitglied und mir, ein zweites Gespräch: Wie ist der Einstieg in die Klosterschule gelungen, was war hilfreich, wo hätte es besser laufen können? Und natürlich interessiert uns auch der unvoreingenommene Blick von außen: Was fällt an der Klosterschule auf? Was läuft gut, wo deuten sich Probleme an? Welche Ideen könnten vielleicht noch umgesetzt werden?

### Erfahrungsaustausch und Vernetzung unter den LIVs fördern

Mit den LIVs findet, zusätzlich zum Kennenlertreffen mit der Schulleitung und dem Organisationstreffen, ein weiteres (Austausch-)Treffen statt. Dafür lade ich alle (d. h. alte und neue) LIVs der Schule ein und bitte die alten LIVs um Tipps und Tricks für die neuen LIVs. Im Anschluss erhalten die neuen LIVs alle weiteren Informationen von mir, die sie noch brauchen.

### Studierende in Praxisphasen begleiten

Die Praktikant:innen des ISP, KPI und KPII (Integrierte Schul- und Kern-Praktika während des Studiums) erhalten von mir, sobald ich die Mailadresse habe, eine Begrüßungsmail. Mit dieser schicke ich ihnen die Informationen zum Praktikum, die Mailadressen der zuständigen Mentor:innen (inklusive deren Stundenpläne) und einen Praktikantenzugang zu Webuntis (digitaler Stundenplan). Außerdem lade ich die Praktikant:innen zu einem (Erst-)Treffen noch vor dem Praktikum ein. Bei diesem Treffen erfahren die Praktikant:innen etwas über die Klosterschule, nehmen an einer Führung durch die Schule teil und erhalten die Information, wo sie ihren Schlüssel abholen können. Dabei geht es mir vor allem auch darum, dass die Praktikant:innen sich gegenseitig kennenlernen und vernetzen – und sich natürlich auch an der Klosterschule willkommen und „zu Hause“ fühlen. Die Treffen mit ihren Fachmentor:innen organisieren sie dann selbstständig, haben mich als Ansprechpartnerin für mögliche Probleme aber schon einmal kennengelernt. Damit die Praktikant:innen wissen, was wir von ihnen erwarten, bekommen sie von mir eine „Checkliste“, aus der z. B. Verhaltensregeln an der Schule hervorgehen. Zum Ende des Praktikums lade ich alle noch einmal zum Abschlussgespräch ein, um ein Feedback einzuholen und die Praktikumsbescheinigung zu unterschreiben. Das Feedback leite ich per Mail an das Kollegium weiter, um auch dessen Arbeit wertzuschätzen.

### Was es sonst noch gibt ...

Alle Neuen an der Schule werden gebeten, einen kleinen ‚Steckbrief‘ für das Lehrerzimmer anzufertigen, damit das Kollegium informiert ist, wer an der Schule ist, und auch die Namen der Neuen kennt, um sie ansprechen zu können.

### Bilanz und Herausforderungen

Wie zentral die Funktion der Ausbildungsbeauftragten für das Ankommen aller Neuen an der Klosterschule ist, sollte deutlich geworden sein. Es gibt aber nach wie vor noch Personal, das nicht in der beschriebenen Form einbezogen wird: Förderlehrkräfte, Schulbegleiter:innen und pädagogisches Personal für die Pausenbetreuung. Wie dies auch unter schwierigen Bedingungen (insbesondere fehlende Zeitressourcen) geleistet werden kann, stellt eine Herausforderung dar, für die es noch keine zufriedenstellende Antwort gibt.

Eine feste Sprechstunde von mir als Ausbildungsbeauftragte wurde kaum genutzt, weil sich die Neuen bei Bedarf einfach direkt an Fachkolleg:innen und Klassenlehrer:innen wenden. Und das ist wiederum eine gute Nachricht!

### Kontakt:

[anke.balk@kls.hamburg.de](mailto:anke.balk@kls.hamburg.de)



Künftiges Schulhaus in der Bundesstraße 58

FOTO WOLFGANG GILDE

# Schulneugründung: das Gymnasium Rotherbaum

CHANCE UND HERAUSFORDERUNG ZUGLEICH



**Katja Teckentrup**

ist Schulleiterin des Gymnasiums Rotherbaum.

Wenn ein neues Gymnasium mitten im Kerngebiet von Hamburg-Eimsbüttel gegründet wird, dann ist das ein besonderes Ereignis. Dieser Teil des beliebten Stadtteils weist bereits eine hohe Dichte an Gymnasien auf. Dennoch fiel die Entscheidung der BSB für ein Gymnasium, nachdem eine Standortanalyse zeigte, dass das die bevorzugte Schulform ist. Die umliegenden Gymnasien müssen jedes Jahr Schüler:innen ablehnen. Diese Situation galt es zu ändern, um perspektivisch Sicherheit für die Eltern zu schaffen. Aber wie kann eine Schule nach innen und nach außen aufgebaut werden und wie können Menschen von einer Schule, die es noch gar nicht gibt, eingenommen und begeistert werden?

### Die Anfänge ...

Im August 2021 haben wir die ersten 5. Klassen begrüßt und den Schulbetrieb übergangsweise im Fröbelhaus in der Bundesstraße 41 aufgenommen. Heimat des neuen Gymnasiums soll künftig das historische Schulhaus an der Bundesstraße 58 sein, das eine lange und auch bewegte Geschichte hat (siehe [Texteinschub nächste Seite](#)). Um den Anforderungen an ein modernes Gymnasium gerecht werden zu können, müssen zunächst umfangreiche Umbauarbeiten erfolgen. Der Planungsprozess mit Schulbau Hamburg, BSB, Schulleitung und einer Projektsteuerfirma ist bereits fortgeschritten. Dieser Prozess ist nicht nur funktional für die Vorplanung der Umbaumaßnahmen, son-

Ursprünglich als Heinrich-Hertz-Realgymnasium eröffnet (1910), ist die Schule mit ihren vielen jüdischen Schüler:innen während des Nationalsozialismus geschlossen und ab 1937 als staatliche Gewerbe- und Berufsschule wieder eröffnet worden. Seit dem Umzug der William-Lindley-Schule in ein modernes Schulzentrum in Wilhelmsburg steht das Gebäude frei.

den auch bedeutsam, um das pädagogische Profil und den Charakter der neuen Schule aus unterschiedlichen Perspektiven gemeinsam zu reflektieren und die Ergebnisse dann in die räumliche Gestaltung einfließen zu lassen.

### Neu im Viertel – Kommunikation ist wichtig

Eine neue Schule bringt Veränderung und Bewegung in die Schullandschaft und die unmittelbare Umgebung. Eine frühzeitige Kommunikation z.B. mit Eltern, privater Nachbarschaft oder umliegenden Institutionen schafft Vertrauen, sorgt für eine wohlwollende Haltung und kann spätere Kooperationen anbahnen. Dabei haben sich alle Möglichkeiten persönlicher Kommunikation – von Anschreiben bis Antrittsbesuch – als geeignet erwiesen. Genauso wichtig für die Kommunikation war die Entwicklung des visuellen Auftretts, der Wiedererkennung ermöglicht: Ein einheitliches Design ist die Voraussetzung, um Identität, Transparenz, Vertrauen und Professionalität zu vermitteln. Dazu gehört auch die Gestaltung einer Homepage, die inzwischen eine zentrale Rolle als Informationsort eingenommen hat.

### Profilbildung

Das Gymnasium Rotherbaum sieht keine ausgewiesene fachliche Schwerpunktsetzung vor, sondern die Entwicklung einer umfassend sozialisierenden Lernumgebung, die im Sinne eines ganzheitlichen Bildungsbegriffs Persönlichkeitsentfaltung ermöglicht und zukunftsorientiert ist. Drei Gestaltungsprinzipien sind dafür grundlegend:

→ **Digitale Bildung**, die u. a. ihren festen Platz als eigenes Fach bereits in den Jahrgängen 5 und 6 findet.

→ **Partizipation und Vernetzung**, die Ausdruck findet in einer ausgeprägten Beteiligungskultur innerhalb der Schule und einer Öffnung gegenüber dem Stadtteil mit seiner kulturellen, historischen und universitären Vielfalt.

→ **Sportbetonte Schule**, die (mangels Sporthalle) im Ganztags mit der Kinder- und Jugendabteilung des ETV (KiJu) kooperiert, bei Wind und Wetter umliegende Grünanlagen für Fitnessangebote nutzt oder Yoga im Haus oder im Sommer auf dem Schulhof realisiert.

### Schulentwicklung

Eine Gründungsphase bedeutet permanente Veränderung und benötigt eine besondere Energie, Wind unter den Flügeln – und geeignete Personen, die den entsprechenden Spirit mitbringen und das Projekt vorantreiben. Die Möglichkeit, bei einer Neugründung mitzuarbeiten, die keine festen Strukturen, tragenden Traditionen oder routinierte Abläufe aufweisen kann, spricht im besten Fall bestimmte Eigenschaften an: im Kollegium, in der Verwaltung, bei Eltern und Schüler:innen. Unverzichtbar sind Neugier, Engagement, Flexibilität, Kreativität, Akzeptanz von Ungewissheit, Freude an Gestaltung sowie Teamfähigkeit.

### Die Schulleitung

Die Schulleitung muss eine aktive Gestaltungsrolle einnehmen und dafür sorgen, dass Veränderungen institutionalisiert und die Schule nach und nach zu einer kreativ denkenden und lernenden Organisation wird. Unterstützt wird dies, indem Rahmenbedingungen geschaffen, Menschen mitgenommen, Schwerpunkte fokussiert und partizipativ entwickelt, situations- und kontextspezifische Strategien realisiert und Planungen offengehalten werden. Neben strategischer Personalentwicklung, die die Fähigkeiten der Einzelnen in das Gesamtsystem passgenau einbettet, muss Schulleitung auch die Entwicklung einer gemeinsamen Grundhaltung unterstützen.

### Das Team

Das erfahrene Gründungskollegium hat sich unter dieser Prämisse zusammengefunden und trägt mit großem Engagement und voller Überzeugung die Gründungsphase mit. Hürden sind durch die unterschiedlichen Anteile der Arbeitszeit an der Schule gegeben. Der größere Teil des Kollegiums ist zunächst für den Fachunterricht abgeordnet und somit nur einige Stunden pro Woche an der Schule. Auch an schulinternen Konferenz- und Gremienterminen können in der Regel nicht alle teilnehmen. Hier müssen Gelegenheiten geschaffen werden, die Begegnung und auch gemeinsames Auftreten zu ermöglichen: z.B. ein frühzeitiges Kennenlernen deutlich vor Schulbeginn, das erste gemeinsame Kolle-

giumsfoto für die Homepage, die Repräsentation der Schule durch das Kollegium vor den zukünftigen Schüler:innen und ihren Eltern beim Kennenlernnachmittag, Etablierung von Ritualen sowie eine Feiernkultur. Einen besonderen Stellenwert hat im Weiteren ein extern moderierter Teamtag, an dem es hauptsächlich darum gehen wird, eine gemeinsame Grundhaltung herauszustellen, Werte, Überzeugungen zu benennen und auch Wünsche an die Zusammenarbeit.

### Die Eltern und die Schülerinnen und Schüler

Ebenso tragen die Eltern in der Gründungsphase wesentlich zum Gelingen bei. Auch hier wird deutlich: Wer sein Kind an einer Neugründung anmeldet bzw. sich darauf einlässt, bringt den nötigen Geist und den Gestaltungswillen mit. Das Vertrauen, das Wohlwollen und das konstruktive Engagement der Eltern (z.B. im Elternrat) haben schnell zu einer verbindlichen und konsensuellen Zusammenarbeit mit allen Beteiligten geführt, die in einer Situation permanenter Veränderung ein enorm stabilisierender Faktor ist.

Auch die Schüler:innen sind aktiv und prägen von Beginn an die Schulkultur: Sie übernehmen Aufgaben und Verantwortung, die an etablierten Schulen vielleicht erst einmal Schüler:innen der älteren Jahrgänge übernehmen. Sie sitzen bereits in der Schulkonferenz und im Kreisschülerrat, tagen regelmäßig im eigenen Schülerrat, gestalten den

Klassenrat, betreiben ihren Schülerblog, organisieren Feste – und sie werden gehört und ernst genommen. Für uns alle ist es eine beeindruckende Erfahrung zu sehen, was auch die 5. Klässler:innen können, wenn wir sie lassen.

### Perspektiven für die weitere Entwicklung

Die Schule ist gestartet, ein Schulalltag hat sich etabliert, die Stimmung ist gut, die Atmosphäre familiär. Dieses erste Jahr war besonders, prägend und in mancher Hinsicht auch einzigartig. Unser Fokus richtet sich jetzt zunehmend auf Wachstum und damit den Veränderungsprozess, der uns beständig begleiten wird. Gleichzeitig haben wir großen Wert auf die Entstehung unserer Schulgemeinschaft gelegt und pflegen diese mit Hingabe. Wir wollen weiter offen bleiben und eine Willkommenskultur etablieren, die künftige Schüler:innen, Eltern und Kolleg:innen gerne aufnimmt – und zwar mit ihren Entwicklungsimpulsen. Wir wollen denjenigen, die hinzukommen, bei Eintritt in unsere Schule kein Grundsatzpapier vorlegen, dem sich alle Neuen verschreiben müssen. Entscheidend ist vielmehr eine gemeinsam getragene Überzeugung, eine Schule gestalten zu wollen, die schülerfreundlich ist und lebendiges Lernen ermöglicht.

### Kontakt:

[katja.teckentrup@bsb.hamburg.de](mailto:katja.teckentrup@bsb.hamburg.de)

# Leitung im Umbruch – Doppelstart an der Gretel



**Anja Oettinger (AO)**

hat im August 2020 das Amt als Schulleiterin der Gretel-Bergmann-Schule (GBS) angetreten, sie war zuvor viele Jahre in Bremen als Lehrerin und Lehrer\*in-Ausbildnerin tätig.



**Andreas Alferts (AA)**

ist seit August 2014 an der Gretel-Bergmann-Schule als Lehrer tätig, im Februar 2021 übernahm er das Amt des stellvertretenden Schulleiters.

An der Gretel-Bergmann-Schule in Neu-Allermöhe wurden innerhalb kurzer Zeit die Stellen der Schulleitung und der stellvertretenden Schulleitung neu besetzt. Eine große Herausforderung. Wie die neuen Leitungspersonen sich dieser Herausforderung jeweils für sich, aber auch gemeinsam, gestellt haben, berichten die Schulleiterin, Anja Oettinger, und der stellvertretende Schulleiter, Andreas Alferts, in einem gemeinsamen Gespräch.

Moderiert hat das Gespräch der Kollege Ceyhan Cüce (CC).

## **CC: Wie war für dich der Einstieg als neue Schulleiterin an der GBS?**

**AO:** Dies war in mehrfacher Hinsicht eine große Herausforderung. Zuvor war ich Mitglied des Leitungsgremiums einer Schule. Außerdem bringt und brachte der Länderwechsel einige Spezifika mit sich, die selbstverwaltete Schule ist hier als maßgebliches hamburgspezifisches Merkmal zu nennen. Letztlich – und das gilt für alle Akteure in Schule – sehe ich in der Gesamtgemengelage jedoch die Pandemie als die gravierende Herausforderung meines Starts an. Bisher habe ich Schule hier nur selten so erlebt, wie sie abseits der Pandemiesituation ist. Bei aller Herausforderung und Belastung fühlte ich mich aber von allen in meinem Ankommen deutlich unterstützt, das meint das Kollegium, die Schulleitungskolleg\*innen im Bezirk und darüber hinaus und die Schulaufsicht.

## **CC: Andreas, du kamst als Experte innerhalb des Systems GBS in das Amt des stellvertretenden Schulleiters. Welche Überraschungen hat der Amtsantritt für dich gebracht?**

**AA:** Überraschend waren auf jeden Fall die enormen Belastungen, die rund um Corona hinzukamen. Natürlich war es auch eine Herausforderung für einen kurzen Moment, sich an die neue Chefin zu gewöhnen, die aus einem anderen Bundesland kam, andere Sichtweisen, Ausdrücke und Prioritäten mitbrachte, und man musste lernen, sich zu verstehen und zu kommunizieren.

## **CC: Ihr habt beide den Begriff Herausforderung genannt. Könnt ihr sagen, was euch selbst am meisten herausgefordert hat?**

**AO:** Die größten Herausforderungen waren und sind die hier etablierten Strukturen, die für die Mehrheit des Kollegiums geläufig zu sein scheinen. Diese Strukturen, potenziert durch die Tatsache, dass ich anfangs nur wenige Kolleginnen und Kollegen in Aktion erleben konnte und nicht immer eine Idee hatte, wer hinter welchem Amt steckt, die haben mich lange umgetrieben und lassen sich fokussieren in der Frage „Wer macht hier was, warum, mit welcher Intention und welche Kommunikations- und Austauschwege sind etabliert?“

**AA:** Für mich war es häufig ein Getriebenwerden durch das, was sich von Woche zu Woche durch die Corona-Rahmenbedingungen änderte. Das, was man sich normalerweise gewünscht hat, wenn man als Leitung neu anfängt, bspw. die strukturierte Planung des neuen Schuljahres oder die Auseinandersetzung mit dem Haushalt etc., rutschte weit

nach hinten. Der Fokus und die Energie gingen in das ad hoc-Reagieren.

## **CC: Wäre es ohne Corona nicht auch eine Stresssituation gewesen?**

**AA:** Stresssituation auf jeden Fall, aber ich hätte mehr Energie und Gedanken, mehr Vorüberlegungen in die Aufgaben stecken können, auch in die Bearbeitung der Fehler, die man macht. Ich hoffe, dass man beim nächsten Durchgang coronageübter ist.

**AO:** Konzeptionelle Überlegungen wurden hintangestellt, mehrheitlich galt es, das akute Tagesgeschäft zu bewältigen.

## **CC: Unabhängig von Corona: Kamt ihr mit einer Eigenmotivation, etwas zu verändern, in das neue Amt?**

**AO:** Meines Erachtens ist man in diesen Positionen nicht richtig am Platz, wenn man keine Pläne, keine Utopien hat. Die Frage ist, was es braucht, sie zu realisieren. Selbstverständlich habe ich eine konzeptionelle Idee davon, was erfolgreiche Schule ausmacht, aber ich habe nicht die Leitungsidee, dass ich komme und sage, so ist das richtig. Insofern ist ein wichtiger Meilenstein, dass man eine Analyse des Status quo vornimmt, eine Bestandsaufnahme. Dazu gehört viel beobachten, sehr viel nachfragen und immer wieder nachhaken, verstärken, infrage stellen und Prozesse zum Laufen bringen. Ziel muss es sein, bei allen Reflexionsprozesse in Gang zu setzen, was auch nach- und nejustieren heißt – im Sinne eines demokratischen Leitungsverständnisses in Kooperation, im Austausch mit dem Leitungsteam, mit den Kolleginnen und Kollegen und Gremien. Ich habe Ziele vor Augen, ich möchte Schule gestalten. Eine große Stadtteilschule ist jedoch – und dies muss ich mir immer wieder vergegenwärtigen – ein riesiger Dampfer, der fährt nicht immer schnell und es haben auch nicht immer alle dasselbe Ziel vor Augen. Hier braucht es große Geduld, Kommunikationsfähigkeit, Ausdauer und eine hohe Frustrationstoleranz. Ich bin sicher, dass der Einsatz lohnt.

## **CC: Würdest du das ähnlich sehen?**

**AA:** Auf jeden Fall. Ich bin mit dem Anspruch angetreten, dass ich mitgestalte. Das war nicht nur ein Anspruch, sondern auch ein Antrieb in mir. Ich könnte mir nicht vorstellen, einfach aufzuspringen und mitzufahren.

## **CC: Wenn Kommunikation das A und O ist, wie kommuniziert ihr in einem großen Kollegium die Veränderungsbedarfe, die ihr wahrnehmt? Wie ist die Herangehensweise, wenn es nicht Top-down ist?**

**AO:** Es gilt, Raum und Zeit zu geben, sodass die Mitglieder des Kollegiums sich sachbezogen und theoriebasiert, nicht nur bauchgeföhlt, mit Fragen, kritischen Momenten, Veränderungen auseinandersetzen können. Hier steht Schulleitung in der Verantwortung und hier ist unsererseits noch viel Luft nach oben. Ebenso bedarf es der Bereitstellung von Informationen, sodass typische „stille Post-Effekte“ vermieden werden. Alle Pädagog\*innen haben eine wissenschaftliche Ausbildung hinter sich, das unterscheidet sie von Nicht-Profis. Raum und Zeit müssen daher von allen für sachbezogene Abwägung von Argumenten und verifizierten Informationen genutzt werden, das macht professionelle Pädagogik aus. Selbstverständlich muss dabei AUCH Raum für Ängste, Befürchtungen, Unsicherheiten in einem solchen Prozess sein. Seit Beginn dieses Schuljahres nehmen wir am Projekt „23+ Starke Schulen“ teil. Der Entscheidungsprozess zur Teilnahme ist aus meiner Sicht ein Beispiel, an dem uns obiges Verfahren und die Balance zwischen den beiden Bereichen in vielfacher Hinsicht gelungen ist.

## **CC: Man sagt, Leitung muss auch leiten, zugleich soll es viele Möglichkeiten der Teilhabe geben. Wie geht ihr mit den eventuell daraus resultierenden Konflikten um?**

**AO:** Selbstverständlich muss Leitung leiten und entscheiden, sie muss dabei die Beweggründe für Entscheidungen transparent, für alle zugänglich machen.

## **CC: Ich habe in unserem Gespräch einige Problemfelder herausgehört. Wie geht ihr damit um, wenn alle etwas von euch wollen und das nicht nur im Sinne der Schule, sondern auch aus Eigeninteresse?**

**AO:** Ich bemühe mich, allen zuzuhören, ein „offenes Ohr“ zu haben. Aus langjähriger beruflicher Erfahrung weiß ich, dass alle einen multiplen Blick auf Schule und ihren Arbeitsplatz haben. Es ist nicht möglich, alle Positionen in Einklang zu bringen, aber es ist möglich, diese wahrzunehmen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen, die ggf. auch nur Teilbereiche befriedigen.

## **CC: Andreas, wie gehst du als stellvertretender Schulleiter damit um, dass du nicht allen Wünschen und Erwartungen entsprechen kannst?**

**AA:** Es ist ganz wichtig, zuzuhören und die Bedürfnisse der Kolleginnen und Kollegen ernst zu nehmen. Dabei muss man aber auch deutlich signalisieren, dass man nicht alles erfüllen kann, und das muss und soll ja auch nicht die Auf-

gabe sein. Man sollte immer prinzipienbasierte Entscheidungen treffen, die viele Lehrkräfte dann auch verstehen und nachvollziehen können.

### **CC: Was ist für euch als Schulleiterin bzw. stellvertretendem Schulleiter der nächste wichtige Meilenstein?**

**AO:** Den Schulentwicklungsprozess in klarere Bahnen lenken, viele Einzelbausteine überprüfen, sie aus dem „Versuchsmodus“ in den Regelbetrieb überführen, ggf. auch in modifizierter Form, aber auch Dinge ggf. über Bord werfen. Daneben mit hoher Priorität die Post-Corona-Symptome wie Lernrückstände, psychosoziale Belastungen von Schülerinnen und Schülern und Kolleg\*innen auffangen. Zielstellung ist für mich, die ich als Schülerin selbst zur ersten Hamburger Gesamtschulgeneration gehört habe, die Prozesse so zu lenken, dass es uns gelingt, der Vielfalt unserer Schüler\*innen gerecht zu werden, hier möglichst niemanden zu verlieren und der Zielperspektive treu zu sein, ein sehr hohes Maß an Chancengerechtigkeit zu realisieren. Gesamtgesellschaftlich glaube ich nicht an Chancengleichheit, mehr Gerechtigkeit wäre jedoch schon ein gutes Ziel; das ist der Fokus, unter dem ich Schulentwicklungsbausteine in den Blick nehme.

**AA:** Mein nächster Meilenstein ist erreicht, wenn ich es schaffe, alle ressourcenrelevanten Systeme so im Detail zu durchdringen, dass ich unseren Weg der Schulentwicklung mit gutem Gewissen ressourcengesteuert sinnvoll begleiten kann, ohne mich dabei zu fühlen, als wäre ich noch teilweise im Blindflug.

### **CC: Was sind für euch selbst gesteckte Prinzipien und Regeln in der Leitungsgruppe?**

**AA:** Es wurde schnell klar, dass sich innerhalb der Gruppe durch uns zwei Neuzugänge vieles geändert hat, somit mussten wir uns neu als Gruppe finden.

**AO:** Die Klärung klarer Zuständigkeiten und Verantwortungsübernahmen, die Selbstverpflichtung, dass wir als Team uns und dem Kollegium gegenüber auch zur Qualitätssicherung verpflichtet fühlen, das Wissen darum, dass dies ein Prozess ist, der nie abgeschlossen ist und dass es zielführend ist, hierfür Unterstützung von außen anzunehmen.

### **CC: Wie definiert ihr eure Rolle im Spannungsfeld zwischen dem Kollegium und der Behörde?**

**AA:** Man muss es schaffen, die Vorgaben, die aus der Behörde kommen, an das Kollegium vor Ort anzupassen, natürlich im rechtlichen Rahmen. Wenn man nur alles eins zu eins umsetzt, ohne die örtlichen Gegebenheiten und Befindlichkeiten einzubinden, ist das für mich keine Form von Leitung.

**AO:** Ich bin mir vollkommen über meine Sandwich-Position im Klaren, für die es ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz braucht. Hintergrund meiner Entscheidung dafür war und ist, dass ich meine vielfältige berufliche Expertise für meine letzten Berufsjahre gerne so einbringen möchte, dass ich Schule über die Grenzen von Teilbereichen hinaus maßgeblich mitgestalten kann. Schulleitung ist meines Erachtens die Position, die dies ermöglicht. Ich habe für mich im Vorfeld gut abgeklärt, ob, dass und wie ich damit umgehen kann. Wäre ich hier nicht zu einem positiven Ergebnis gekommen, hätte ich mich auf die Stelle nicht beworben.

### **CC: Vielen Dank für das Gespräch.**

#### **Kontakt:**

*Anja.oettinger@bsb.hamburg.de*

*Andreas.alfers@bsb.hamburg.de*



FOTO PRIVAT

# Wandel gestalten, Lösungen finden

## **WIE UNTERSTÜTZT DIE AGENTUR FÜR SCHULBERATUNG IM LANDESINSTITUT SCHULEN IN IHRER ENTWICKLUNG? DAS BEISPIEL DER GRUNDSCHULE BERGSTEDT**

### **Systemisches Beratungsverständnis**

Weit über 100 Schulen wenden sich jährlich mit ihren individuellen Anliegen an die Agentur für Schulberatung. Zu Beginn eines Beratungsprozesses findet zunächst ein persönliches Gespräch statt (in der Regel am Telefon). So entwickeln Schule und Berater:in eine gemeinsame Vorstellung davon, worum genau es geht und was für die Schule hilfreich sein könnte. Dieser erste Schritt ist wichtig, da sich hinter einer schulischen Anfrage mehrere Anliegen verbergen können. Die Rolle der Berater:in der Agentur ist hier, genau zuzuhören, nachzufragen und das Gehörte zu strukturieren. In einem zweiten Schritt werden bei einem ausführlichen Klärungsgespräch am Landesinstitut das Anliegen präzisiert, Ziele formuliert und erste Maßnahmen geplant. Gegebenenfalls vermittelt die Agentur externe Berater:innen oder LI-interne Trainer:innen, die die Schulen unterstützen und den Prozess begleiten. Diese werden aus dem Etat der Agentur für Schulberatung mitfinanziert.

Wichtig ist, dass jeder Schritt des Beratungsprozesses in engem Kontakt mit den Schulen und deren Bedarfen geschieht. Es geht nicht darum, Ratschläge zu geben, sondern durch präzise Fragen die gewünschten Ziele herauszuarbeiten und die zur Erreichung notwendigen Maßnahmen zu planen. Schließlich sind die Schulen



FOTO BINA ENGEL

FOTO CARSTEN THUN

### **Peter Schulze und Christian Schrod**

Beide Autoren sind Mitarbeiter der Agentur für Schulberatung am Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung.

selbst die Experten für ihr eigenes System – sie wissen oft selbst ziemlich genau, was sie brauchen und welche Maßnahmen für sie passend sind.

„Guten Morgen, Birgit Korn, Agentur im Landesinstitut“, begrüßt die Leiterin der Agentur für Schulberatung Judith Jürries, als sie deren Anruf am letzten Tag vor den Maiferien 2021 entgegennimmt. „Wir brauchen eine Moderation für unsere Präsenztage nach den Sommerferien. Es geht um den Generationswechsel im Kollegium. Können Sie uns da beraten und jemanden empfehlen?“, trägt die Schulleiterin der Grundschule Bergstedt ihr Anliegen vor. Ihr Anruf markiert den Start eines Prozesses von Beratung, Vermittlung von Unterstützung, Co-Finanzierung und Evaluation, der exemplarisch ist und in der Regel mehrere Monate dauert.

### **Vorklärung**

In der nächsten Teamsitzung der Agentur stellt Birgit Korn das Anliegen der Grundschule Bergstedt vor. Die wöchentlichen Teamsitzungen dienen allgemein dazu, die jeweils aktuellen Anfragen aus den Schulen zu sichten und zu besprechen: Worum geht es? Was ist Anliegen der Schule? Gibt es noch weitere wichtige Informationen zur Schule oder zu dem Anliegen, die wichtig sind für die anstehende Beratung. Und vor allem: Wer wird die Anfrage übernehmen?

Heute übernimmt Peter Schulze und schreibt Frau Jürries an. Ein Telefontermin wird vereinbart. In dem Telefonat gibt die Schulleiterin dem Berater einen ersten Überblick über die Lage und den Wunsch der Schule: „Wir sind eigentlich programmatisch gut aufgestellt. Vor vier bis sechs Jahren hatten wir einen sehr intensiven Schulentwicklungsprozess, der auch vom LI begleitet wurde. Hier sind tragfähige Konzepte und Strukturen entstanden. Doch nun haben wir ein ganz anderes Kollegium, weil wir uns in den letzten Jahren sehr verjüngt haben“, so Frau Jürries. „Konflikte gab es zwar keine. Wir haben gerade im Lockdown gut aufeinander geachtet. Es ist uns aber in der langen Phase des Distanzunterrichts nicht gut genug gelungen, neue Kolleg:innen zu integrieren. Wir wollen uns deshalb bei den Präsenztagen Zeit füreinander nehmen und besprechen: Was verbindet uns? Was macht uns aus?“

Herr Schulze macht sich Notizen, fragt nach und schlägt ein Treffen mit einer Abordnung der Schule vor: „Idealerweise ist dies eine Gruppe, die repräsentativ für das Gesamtkollegium ist und in der die wichtigsten Perspektiven repräsentiert werden; es sollte also nicht nur jemand aus der Leitung, sondern auch eine Vertreterin, ein Vertreter der neuen Generation dabei sein.“

### Beratungs- und Klärungsgespräch

Einige Tage später findet das zweistündige Beratungs- und Klärungsgespräch statt – in Zeiten des Lockdowns notgedrungen per Videokonferenz. Das funktioniert auch, aber Beratungsgespräche in Präsenz sind erfahrungsgemäß ergiebiger. Von Seiten der Schulen nehmen das zweiköpfige Schulleitungsteam und zwei Mitglieder der Steuergruppe teil – eine Kollegin, die schon lange in der Schule ist, und eine Kollegin, die noch neu ist.

Zu Beginn des Gesprächs werden die verschiedenen Erwartungen und Anliegen an das Treffen gesammelt. Dann blicken alle auf die aktuelle Situation der Schule mit ihren Stärken, Erfolgen und Herausforderungen. Denn vor dem Hintergrund der „Großwetterlage“ kann das konkrete Anliegen der Schule besser betrachtet werden. Ziel der Beratung ist, dass die Schule Entwicklungsziele formuliert und nächste Schritte für sich planen kann. Ggf. werden weitere Verabredungen mit der Agentur getroffen und in einem Abschlussfeedback gegen Ende des Gesprächs wird abgeglichen, ob die anfangs formulierten Anliegen erfüllt wurden. So wird der Grundschule Bergstedt im Gespräch deutlich, dass die geplante Konferenz für die Präsenztage als eine Etappe eines längerfristigen Prozesses für die Teamentwicklung des Kollegiums angelegt werden soll. Denn selten wird ein solches Thema erfolgreich bewegt, wenn sich eine Schule nur einmal in einer Konferenz damit befasst. Im Ergebnisprotokoll der Beratung wird am Ende für den ersten Präsenztage vereinbart:

„Vormittags: Arbeit an gemeinsamen Werten, Zielen und Rückbesinnung auf das Leitbild (gerne mit kreativen Methoden), nachmittags: gemeinsamer Blick auf das Profil und die Schwerpunkte der Schule (dienstjüngere Kolleg:innen erhalten die Gelegenheit, ein tieferes Verständnis für die Genese und den Sinn des Schulprofils und der Schwerpunkte der pädagogischen Arbeit zu entwickeln). Weitere Schritte der Schulentwicklung ergeben sich aus den Präsenztagen.“

Der Agenturmitarbeiter stellt Fragen, fasst zusammen und unterstützt bei der Erarbeitung nächster Schritte, teilweise auch – falls gewünscht – durch konkrete Vorschläge. Normalerweise visualisiert die Beraterin, der Berater den Verlauf der Beratung auf großen Post-its und stellt der Schule im Nachhinein ein kommentiertes Fotoprotokoll als Dokumentation zur Verfügung. In der Videokonferenz kommt alternativ ein Flinga-Board (d. h. ein barrierearmes Whiteboard-Tool) zum Einsatz.

### Vermittlung und Beratung

Das Agenturteam empfiehlt der Schule eine Beraterin zur Vorbereitung und Moderation der geplanten Konferenz. Frau Jürries nimmt Kontakt auf. Ein erstes Treffen zur Auftragsklärung findet im Juni statt und die Zusammenarbeit wird vereinbart. Die Agentur übernimmt 50 % der Kosten zum LI-Honorarsatz. Und so wird die Konferenz nach den Sommerferien gemeinsam von einer Vorbereitungsgruppe der Schule und der externen Beraterin vorbereitet. Der Schreckmoment für die Schule kommt, als die externe Beraterin kurz vor den Präsenztagen erkrankt. Doch sie schickt eine Vertretung.

### Abschlussreflexion

Frau Jürries ist äußerst zufrieden, als sie im Herbst bei einem Telefonat zur Bilanzierung ihrem Berater aus dem Agenturteam berichtet: „Die Vertretung war super eingearbeitet. Wir sind sehr zufrieden mit den Ergebnissen der Präsenztage. Die Steuergruppe sichtet diese nun, priorisiert und macht auf der nächsten Konferenz einen Vorschlag zur Weiterarbeit. Wir wollen unser Leitbild bilanzieren und angesichts des Generationswechsels in Teilen weiterentwickeln. Vielleicht kommen wir da noch mal auf Sie zu ...“

### Kontakt:

peter.schulze@li-hamburg.de  
christian.schrod@li-hamburg.de

# Berufseingangsphase als Schlüsselphase in der beruflichen Entwicklung von Lehrpersonen

## NEUE HERAUSFORDERUNGEN IM SCHULALLTAG UND UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE



**Gundi Eckstein**

ist Leiterin des Referates  
Berufseingangsphase am  
Landesinstitut für Lehrerbildung  
und Schulentwicklung



**Yvonne Langner**

**Olaf Hansen und Birgit Neuwerck** sind Mentor:innen  
am selben Referat

„Endlich ist der Stress des Referendariats vorbei und ich bin fertig mit meiner Ausbildung! Jetzt freue ich mich auf meine Zeit in der Schule, ohne ständige Bewertungen!“ Mit diesem Grundgefühl starten viele Lehrkräfte in ihr Berufsleben. Nach der ersten Euphorie merken viele jedoch schnell, dass unzählige neue Herausforderungen auf sie warten, die in der Summe auch zur Überforderung führen können.

Es klingt dann ungefähr so: „Ich muss 25 Stunden unterrichten und bin Tag und Nacht am Vorbereiten! Nimmt das nie ein Ende?“, „Ich habe so viele Lerngruppen und kann mir gar nicht alle Namen merken, geschweige die Schülerinnen und Schüler wirklich kennenlernen!“, „Als Klassenleitung habe ich unendlich viele Aufgaben neben dem Unterricht. Wie soll ich das jemals schaffen?“ oder „Sie machen einfach, was sie wollen. Es ist gar kein Herankommen und Unterrichten möglich! Ich mag nicht nur disziplinieren.“

Der Berufsstart ist eine prägende Phase im Professionalisierungsprozess einer Lehrkraft, in der sich jede Lehrperson ganz individuell in die vielfältigen Rollen und zum Teil neuen Aufgaben „hineinentwickelt“ und eigene Routinen für die Zukunft generiert. In der Theorie sehr gut ausgebildet muss sie einen neuen Zugang finden und lernen, z. B. mit Ambivalenzen und eigener Unsicherheit oder mit herausforderndem Schülerverhalten und „Störungen“ gelassen umzugehen.

### Praxisschock im Berufseinstieg

Die präsentierten Äußerungen spiegeln ein Stück weit wider, was als „Doppelter Praxisschock auf dem Weg ins Lehramt“<sup>1</sup> beschrieben werden kann. Kaum ist der erste Praxisschock am Ende des Vorbereitungsdienstes emotional verarbeitet, kann erneut ein signifikanter Anstieg der emotionalen Belastung während des ersten Berufsjahres nachgewiesen werden. Dieser zweite Praxisschock wird u.a. durch die Konfrontation mit unerwarteten, komplexen und hochgradig eigenverantwortlichen Anforderungen in der Arbeitspraxis

ausgelöst. Kolleg:innen, die an dem freiwilligen Angebot des begleiteten Berufseinstiegs am LI Hamburg teilnehmen, berichten von folgenden, miteinander zusammenhängenden Anforderungen, die im Berufseinstieg temporär „Ohnmachtsgefühle“ auslösen:

- plötzlicher Anstieg von Umfang und Vielfältigkeit der Aufgaben (inhaltlich, organisatorisch, sozial)
- Ausdehnung von persönlicher Verantwortlichkeit (inhaltlich, organisatorisch, rechtlich)
- zunehmende Vielfalt und Komplexität der Rollen und daran geknüpfter Anforderungen, z. B. im Bereich der Kommunikation und Interaktion (normativ, beratend, problemlösend, schlichtend), des Fall- und Konfliktmanagements, des Umgangs mit Ambivalenzen und Unsicherheiten, der emotionalen Selbststeuerung, der Balance zwischen Verantwortungsübernahme und Abgrenzung
- Unüberschaubarkeit des Systems für situationsgerechtes Handeln

1 Dicke et al. (2016) in der Zeitschrift „Psychologie in Erziehung und Unterricht“ (abrufbar unter: [https://www.researchgate.net/publication/308757971\\_Doppelter\\_Praxisschock\\_auf\\_dem\\_Weg\\_ins\\_Lehramt\\_Verlauf\\_und\\_potenzielle\\_Einflussfaktoren\\_emotionaler\\_Erschopfung\\_waehrend\\_des\\_Vorbereitungsdienstes\\_und\\_nach\\_dem\\_Berufseintritt](https://www.researchgate.net/publication/308757971_Doppelter_Praxisschock_auf_dem_Weg_ins_Lehramt_Verlauf_und_potenzielle_Einflussfaktoren_emotionaler_Erschopfung_waehrend_des_Vorbereitungsdienstes_und_nach_dem_Berufseintritt))

### Welche Kompetenzen brauchen Berufseinsteigende in dieser Phase des beruflichen Übergangs?

Um wieder Gestaltungskraft zurückzugewinnen und um sich keine unproduktiven Notfallroutinen anzugewöhnen, sind Kompetenzen gefragt, die es zu aktivieren oder zu entwickeln gilt – zum Beispiel Zuversicht, eine realistische Selbstüberzeugung, Ambiguitätstoleranz, eine multiperspektivische (systemische) Sichtweise, Einfühlsamkeit für andere und für sich, ein gutes Selbstmanagement sowie Sicherheit im pädagogischen Handeln.

Ganz konkret bedeutet das zum Beispiel, die Unterrichtsvorbereitung alltagstauglich zu gestalten – oft im Spannungsfeld von hohem eigenem Anspruch (Prägung während der Ausbildungsphase) und der ressourcenbegrenzten Wirklichkeit im Berufsalltag. Auch das Erlernen von Priorisierung und bewusstem Zeitmanagement ist zentral sowie das Entscheiden auf der Basis geltender, begrenzender Systembedingungen und -anforderungen, was ein systemisches Verständnis und eine hohe Selbstreflexivität von allen Lehrkräften erfordert.

Die Erfahrungen, dass man persönlich in komplexen Lehr- und Erziehungssituationen anders agiert, als es dem eigenen Anspruch entspricht – man also nicht so (pädagogisch) arbeiten kann, wie man eigentlich am liebsten würde – ist zum Teil „schockierend“. Das auszuhalten, eine realistische Zuversicht zu gewinnen und Selbstwirksamkeit zu erleben, sind Voraussetzungen, um Schule konstruktiv mitgestalten zu wollen und die eigene Professionalisierung als lebenslangen Prozess in den Blick zu nehmen. Zuspitzen lässt sich das auf die Frage: „Wie schaffe ich die Arbeit, ohne dass sie mich schafft?“

### Was bietet das Referat Berufseingangsphase für den Berufsstart an?

Das Referat Berufseingangsphase am Hamburger Landesinstitut bietet, wie andere Bundesländer, eine Begleitung und ein modulares Unterstützungsprogramm für die ersten beiden Berufsjahre an, an dem Lehrkräfte auf freiwilliger Basis und gemäß ihres persönlichen Entwicklungsbedarfes teilnehmen. Sie können zwischen einer schulformspezifischen Praxisbegleitung in einer Jahresgruppe, themenspezifischen Workshops/Seminaren oder Einzel- und Gruppencoaching auswählen. Im Zentrum stehen immer Reflexion und Problemlösung eigener alltagspraktischer Fragen und Anliegen sowie Transfer in den Berufsalltag auf der Basis von bekannten bzw. neuen pädagogischen Modellen und Methoden. Die kontinuierliche Praxisbegleitung in der Jahresgruppe funktioniert nach einem Peer-Mentoring-Prinzip, d. h. die Peers der Berufseinsteigenden können sich in vertrauter Gruppe „beurteilungsfrei“ und kollegial zu „Einstiegsproblematiken“

beraten oder fortbilden. Ihre Mentor:innen sind erfahrene Lehrkräfte, die je nach aktuellem Bedarf der Gruppe erforderliche Fortbildungsthemen als Expert:innen vermitteln und/oder als Supervisor:innen konkrete Beratungsfragen bearbeiten – was einen hohen Grad an Flexibilität erfordert. Beide Seiten profitieren von der vertrauensvollen Beziehung, d. h. dem offenen Umgang mit eigenen Stärken und Schwächen, der gemeinsamen Bereitschaft zu Problemlösung, ehrlichem und wertschätzendem Feedback sowie der Metakommunikation über die Gruppendynamiken. Die typischen Themenschwerpunkte der Teilnehmenden bewegen sich dabei in loser Folge immer um die großen Kompetenzbereiche<sup>2</sup> der professionellen Selbstreflexion und -regulation, Kommunikation und Interaktion, Organisation und Kooperation, (Lern-)Beratung und der professionellen Werthaltung, z. B. der eigenen ethischen und pädagogischen Haltung als Basis für konfliktfreies und deeskalierendes Leitungshandeln.

### Was kann Schule in dieser beruflichen Umbruchsituation beitragen?

Aus Rückmeldungen wissen wir, dass einige Schulen ganz gezielt neue Lehrkräfte einarbeiten und somit den Übergang erleichtern und unterstützen, z. B. indem neue Kolleg:innen auf wertschätzende Weise willkommen geheißen werden und Informationsmaterial zur schnellen Einarbeitung und Orientierung erhalten. Diese Aufgabe ist dann häufig strukturell verankert und liegt an manchen Schulen in den Händen der Ausbildungsbeauftragten. Darüber hinaus gibt es mancherorts feste Ansprechpersonen oder eine erfahrene Lehrkraft als Teampartner:in bei der Einarbeitung in die Aufgabe der Klassenleitung. Wünschenswert ist es, wenn die Einarbeitungsphase situationsangemessen organisiert wird, indem z. B. die Teilnahme am Programm der Berufseingangsphase ermöglicht wird und erweiterte Aufgaben, wie z. B. die Funktion der Fachleitung, nicht gleich zu Beginn der Probezeit zur Disposition stehen.

Durch das Zusammengreifen von schulinternen und externen Angeboten kann Personalentwicklung frühzeitig Wirkung entfalten. Lehrkräften in der Anfangsphase ihres Berufslebens eröffnen sich dadurch Chancen, sich systematisch weiter zu professionalisieren.

#### Kontakt

[gundi.eckstein@li-hamburg.de](mailto:gundi.eckstein@li-hamburg.de)  
<https://li.hamburg.de/bep/>

<sup>2</sup> Strauch, A. (2019): GRETA – kompetent handeln in Training, Kurs & Seminar. Das GRETA-Kompetenzmodell. (abrufbar unter: <http://www.die-bonn.de/id/37005>)

# Behörden-Shadowing für den Führungsnachwuchs an Schulen

## EINBLICKE IN DIE ZUSAMMENARBEIT VON SCHULE UND SCHULAUF SICHT



**Paul Richter**

*ist als Oberschulrat in der regionalen Schulaufsicht und -beratung für allgemeinbildende Schulen im Bezirk Wandsbek zuständig und betreut Mentees aus dem Programm **Mentoring für den Führungsnachwuchs an Schulen** im Rahmen ihres Behörden-Shadowings.*



**Marie-Christine Streichan**

*ist Studienrätin am Helmut-Schmidt-Gymnasium in Hamburg und als Fachleitung im Fach Deutsch sowie als Evaluations- und Fortbildungsbeauftragte tätig.*

### Auftrag und Ziel der Schulaufsicht

Infolge des „PISA-Schocks“ im Jahr 2001 erfuhren Schulen in ganz Deutschland eine Stärkung ihrer Autonomie. In Hamburg wurde diese Entwicklung maßgeblich durch die Arbeit der Enquete-Kommission „Konsequenzen aus der neuen PISA-Studie“<sup>1</sup> und durch die „Schulreform in Hamburg“<sup>2</sup> im Jahr 2006 geprägt. Das daraus entstandene Prinzip der Selbstverantworteten Schule brachte weitreichende Veränderungen mit sich – auch für die Zusammenarbeit zwischen Schule und Schulaufsicht.

Während der Schulaufsicht traditionell hauptsächlich die Rolle des „Transmissionsriemens zur Kommunikation, Umsetzung, Durchsetzung und Kontrolle ministerieller, bildungspolitischer Vorgaben“ (Arnz & Klieme 2020) zugeschrieben wurde, rücken heute das Verhältnis zwischen Schulaufsicht und Schulleitung und damit die Aufgaben Kooperation, Supervision, Unterstützung, Beratung und regionale Vernetzung zunehmend in den Fokus schulaufsichtlichen Handelns (vgl. Ammann et al. 2020; Huber 2020; Schmelzer & Löffler 2020).

**Für die Gestaltung von Umbrüchen auf Ebene der Schulleitung leistet das Programm *Mentoring für den Führungsnachwuchs an Schulen* des Landesinstituts für Lehrerbildung und Schulentwicklung einen wichtigen Beitrag. Es bietet den teilnehmenden Mentees u. a. die Möglichkeit, in Form eines Behörden-Shadowings eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter der Hamburger Schulbehörde einen Tag lang bei der Arbeit zu begleiten. Die Mentee Marie-Christine Streichan verbrachte ihren Shadowing-Tag bei Paul Richter in der Schulaufsicht und hatte Gelegenheit, an einem Qualitätsentwicklungsgespräch an der Schule Strege (Grundschule) teilzunehmen.**

<sup>1</sup> Siehe dazu Drs. 18/3245, Drs. 18/3535, Drs. 18/6000 und Drs. 18/6026 der Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg.  
<sup>2</sup> Siehe dazu Drs. 18/3780 der Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg.



Qualitätsentwicklungsgespräch an der Schule Strenge mit Schulleiter Mathias Conrad (links), Mentee Marie-Christine Streichan (Mitte) und Schulaufsicht Paul Richter (rechts)

Dementsprechend definiert die Hamburger Schulaufsicht ihren Auftrag und das Ziel ihres Handelns folgendermaßen (BSB 2017): „Die Schulaufsicht sorgt für die Einhaltung des schulgesetzlichen Rahmens und die Implementierung bildungspolitischer Vorhaben. Sie unterstützt die Schulen darin, ihren Bildungs- und Erziehungsauftrag bestmöglich umzusetzen und nachhaltige Entwicklungsprozesse unter Berücksichtigung der systemisch gesetzten Bedingungen im Rahmen der Selbstverantworteten Schule zu gestalten. Die Schulaufsicht stellt sicher, dass die schulischen Entwicklungsziele erkennbar verankert werden.“ Aus diesem Auftrag leitet die Schulaufsicht einen dialogischen Führungsstil ab, der geprägt ist durch einen respektvollen Umgang und wertschätzende Kommunikation, Klarheit und Transparenz sowie Vertrauen und Loyalität.

### Qualitätsentwicklungsgespräche zwischen Schulleitung und Schulaufsicht

An Schulen wird schulaufsichtliches Handeln u. a. in den jährlichen Qualitätsentwicklungsgesprächen (QE-Gespräche) sichtbar. In diesen datengestützten Gesprächen stellt die Schulaufsicht sicher, dass Schulen notwendige Handlungsfelder identifizieren und Entscheidungen über deren Bearbeitung treffen. Zudem werden mit dem Instrument

der Ziel- und Leistungsvereinbarungen die systematische Schulentwicklung und das Erreichen der Qualitätsstandards auf der Grundlage des Orientierungsrahmens Schulqualität<sup>3</sup> gesteuert. Die Schulaufsicht berät und unterstützt Schulleiterinnen und Schulleiter bei der Qualitätssicherung und bei der Umsetzung bildungspolitischer Vorgaben, um sie in die Lage zu versetzen, die angestrebten Ziele und Veränderungsprozesse für ihre Schule zu erreichen.

Im Schuljahr 2021/22 standen neben der Schulentwicklung und den Ziel- und Leistungsvereinbarungen auch die Themen „Inklusion“, „Bildungsprogramm für Vorschulklassen“ und „Digitalisierung“ auf der Tagesordnung der QE-Gespräche. Darüber hinaus werden regelhaft auch der schulische Umgang mit Personalressourcen, die erzielten Prüfungsergebnisse und die individuellen Wunschthemen der Schulen thematisiert.

<sup>3</sup> Abrufbar unter: <https://www.hamburg.de/contentblob/3874838/e304801ad4f32dd9f032466c7b3910c2/data/orientierungsrahmen-2019.pdf>

Die Mentee Marie-Christine Streichan hatte bei ihrem Behörden-Shadowing die Gelegenheit, die Schulaufsicht zu einem QE-Gespräch zu begleiten. Im Folgenden berichtet sie von ihren Eindrücken.

### Erfahrungsbericht aus dem Shadowing bei der Schulaufsicht (von Marie-Christine Streichan)

Im Rahmen meines Mentorings für den schulischen Führungsnachwuchs am Landesinstitut durfte ich Herrn Richter, der als regionale Schulaufsicht für Schulen im Bezirk Wandsbek zuständig ist, einen Tag lang „als Schatten“ begleiten und ihm über die Schulter sehen.

Mein Shadowing startete am 17. November um 9:00 Uhr. Nach einem kurzen persönlichen Gespräch mit Herrn Richter klärten wir den gemeinsamen Tagesablauf. Am Vormittag erhielt ich erste Einblicke in das Tagesgeschäft der Schulaufsicht (E-Mails, Corona-Meldungen, Telefonate, Beratung von Schulleitungen etc.) und Herr Richter stellte mich seinen Kolleginnen und Kollegen in der Schulbehörde vor. Anschließend bereiteten wir uns auf das für den Nachmittag geplante QE-Gespräch an der Schule Strenge vor. Ich hatte mir unabhängig von der Schulform gewünscht, Einblicke in Abläufe und Struktur eines QE-Gesprächs zu erhalten, um zu erfahren, welche Themen besprochen werden und in welcher Art und Weise miteinander kommuniziert wird. Bei der Vorbereitung wurde für mich deutlich, dass der Bericht, den die Schule vorab bereitstellt, zum einen das Gespräch vorbereitet und zum anderen eine Möglichkeit zur Präsentation der geleisteten Arbeit bietet. Folglich erscheint es mir lohnenswert, in diese Darstellung zu investieren.

Vor Ort an der Schule wurden wir vom Leitungsteam und Schulhündin Elphi freundlich empfangen. Beeindruckend war für mich die wertschätzende Haltung und Kommunikation, die ich während des gesamten QE-Gesprächs auf beiden Seiten wahrnehmen konnte. Ich gewann zudem den Eindruck, dass sich die schulischen Vertreter und die Schulaufsicht konstruktiv und auf Augenhöhe begegneten. Herr Richter leistete Beratung und Unterstützung bei der Erreichung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen und bei der Planung und Umsetzung schulischer Entwicklungsvorhaben in den Bereichen Inklusion und Digitalisierung, die von der Schule gerne angenommen wurden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ich mir nach

dem Tag mit Herrn Richter gut vorstellen kann, aus einer schulischen Leitungsposition heraus mit der Institution Schulaufsicht zusammenzuarbeiten. Das kompetente Handeln, welches ich während des Shadowings erfahren habe, hat mir gefallen und ich würde gern selbst aktiv an QE-Gesprächen teilnehmen.

### Fazit

Das Behörden-Shadowing ermöglicht schulischen Nachwuchsführungskräften unmittelbare Einblicke in die Arbeit der Schulaufsicht und in die Zusammenarbeit mit den Schulen. Durch diesen „Blick von außen“ hat die Schulaufsicht auch die Möglichkeit, ihr Handeln zu reflektieren und weiter zu professionalisieren – eine Win-win-Situation für alle Beteiligten.

### Kontakt

[paul.richter@bsb.hamburg.de](mailto:paul.richter@bsb.hamburg.de)

### Quellenverzeichnis

- Ammann, M., Wiesner, C. & Schratz, M. (2020):** Über das Zusammenwirken von Schulaufsicht und Schulleiterinnen und Schulleitern: Einblicke in die Qualitätsinitiative Schulqualität Allgemeinbildung am Beispiel des Bilanz- und Zielvereinbarungsgesprächs. In: Klein, E. D. & Bremm, N. (Hrsg.): Unterstützung – Kooperation – Kontrolle. Zum Verhältnis von Schulaufsicht und Schulleitung in der Schulentwicklung. Wiesbaden: Springer, S. 191-216.
- Arnz, S. & Klieme, T. (2020):** Warum wir so nicht sein wollen! Schulaufsicht neu denken – welche Schulaufsicht brauchen eigenverantwortliche und höchst unterschiedliche Schulen. In: Huber, S. G.; Arnz, S. & Klieme, T. (Hrsg.): Schulaufsicht im Wandel. Rollen und Aufgaben neu denken. Stuttgart: Raabe, S. 30-49.
- BSB (2017):** Selbstverständnis der Schulaufsicht. Unveröffentlichtes Handbuch der Schulaufsicht der Freien und Hansestadt Hamburg.
- Huber, S. G. (2020):** Rolle und Aufgaben von Schulaufsicht in der Schulentwicklung. In: Huber, S. G.; Arnz, S. & Klieme, T. (Hrsg.): Schulaufsicht im Wandel – Rollen und Aufgaben neu denken. Stuttgart: Raabe, S. 121-137.
- Schmelzer, F. & Löffler, J. (2020):** Anspruch und Wirklichkeit: Vom erschöpften Alleskönner zum wirksamen Supervisor der Schulentwicklung. In: Huber, S. G.; Arnz, S. & Klieme, T. (Hrsg.): Schulaufsicht im Wandel – Rollen und Aufgaben neu denken. Stuttgart: Raabe, S. 88-108.



# Wege in eine aktive dritte Lebensphase

## DREI BEISPIELE

Der Einstieg in den Lehrerberuf verdient zu Recht hohe Aufmerksamkeit. Dass es es sich um eine Phase handelt, in der die junge Lehrkraft ihre Rolle zunehmend sicherer einnimmt, ist wünschenswert, und wird gut begleitet durch Fortbildungs- und Coaching-Angebote. Der Ausstieg vollzieht sich allerdings in den meisten Fällen punktuell, das Datum wird mitgeteilt, es geht meist feierlich zu, oft fröhlich, für die angehenden Pensionäre und Pensionärinnen aber ist ihre lange Phase der Berufstätigkeit mit einem Schlag beendet.

Manche sind erleichtert – dieser Beruf kann auch sehr belastend sein. Andere gehen deshalb früher als vorgesehen. Die individuelle Verfassung lässt nicht jeden und jede gesund auf der Zielgeraden einlaufen.

Nicht alle finden sich glücklich im Nichtstun ein, nicht für jeden braucht es große Projekte, die endlich angegangen werden ... Die Menschen sind auch im Umgang mit ihrer dritten Lebensphase sehr verschieden. Wie drei von ihnen weiterhin den Beruf als Lehrkraft ausüben wollen und können, zeigen die folgenden Beiträge.

„Es ist vollbracht!  
Vor dir liegt der  
Ruhestand, dieser  
unbekannte Zustand,  
aus dem es kein  
Zurück gibt.“

FOTO RUBEN HERZBERG



**Christine Hellwig,**

*Gymnasiallehrerin für Deutsch und Englisch, arbeitete an mehreren Hamburger Schulen, bevor sie 1995 Gründungsschulleiterin des Gymnasiums Allermöhe wurde. Dort ging sie im Januar 2015 in den Ruhestand.*

### Vom Arbeitsleben in den Ruhestand

Im Personalgeschäft lehrten zwei Phänomene die Hamburger Schulleiterinnen und Schulleiter ab 2010 das Fürchten: ein Stellenüberhang mit dem Namen „Lehrerberg“ und ein Generationswechsel, der sich als „Pensionierungswelle“ ausgab. In einer Kleinen Anfrage sorgte sich die SPD Fraktion darum, ob man für alle die Lehrer und Lehrerinnen, die in absehbarer Zeit in den Ruhestand treten würden, überhaupt genügend junge und gut ausgebildete Bewerber finden werde. In der Tat, dieser Generationswechsel in der Hamburger Lehrerschaft erwies sich als enorme Herausforderung im Personalgeschäft. Aber Jahr um Jahr wurde das Kollegium in der eigenen Schule jünger, der „Berg“ schrumpfte zum Hügel und, obwohl man sich selbst nicht wirklich als Teil der „Welle“ wahrgenommen hatte, wurde man bereits des Öfteren gefragt, wann man denn selbst „dran sei“. Wie bitte? Was für eine Zumutung! Mitten aus einem ereignisreichen Leben will man dich in einen Zustand der ewigen Ruhe befördern? Denn so verheißt es ja das offizielle Etikett 'Ruhestand' für all jene, die sich jenseits des sechzigsten Lebensjahrs befinden, also auch für DICH! Ruhestand – das entspricht so gar nicht deiner ‚Work Ethic‘, mit der es nach 41 Berufsjahren plötzlich vorbei sein soll. Da hilft es auch nicht, wenn die 15-20 Jahre jüngeren Arbeitskollegen den Ruheständlern in spe einen munteren „Unruhestand“ wünschen und zum Abschied einen Campingstuhl überreichen oder einen Kultur- und Wanderatlas

für die deutschen Mittelgebirge. An einem 31. Januar ist es schließlich auch für dich soweit, du packst nach einer wunderschönen Abschiedsfeier die lieben Gaben von Eltern, Schülern und Kollegium zusammen und machst die Schultür hinter dir zu: Es ist vollbracht! Vor dir liegt der Ruhestand, dieser unbekannte Zustand, aus dem es kein Zurück gibt.

In ihrem Bericht „A Journey through Retirement“ (2021) verweist die Autorin Anna Rappaport auf mehrere extensive sozialwissenschaftliche Studien von Versicherungsexperten, wonach sich bei Ruheständlern bzw. Ruheständlerinnen drei Phasen herauschälen:

1. Phase: Go-go,
2. Phase: Slow-go und
3. Phase: No-go.<sup>1</sup>

Die erste Erkenntnis, dass nämlich der Übergang in den ‚Ruhestand‘ die Wahrnehmung des eigenen unausweichlichen Alterungsprozesses vertieft, ist evident. Dass aber das eigene Leben durchaus **nicht** stehen bleibt und schon gar nicht in einem „Zustand“ verharrt, fand ich sehr treffend mit der Bezeichnung „Go-go“ zum Ausdruck gebracht, denn Bewegung und Aufbruch kennzeichnen viel eher den Weg in die Zeit nach dem Arbeitsleben. Am ersten Tag des Ruhestands ist man - oh Wunder- mental und körperlich vollständig unverändert und kann loslegen: Go! Und das hieß für mich genau das, was es auch für die vielen kanadischen und US-amerikanischen Ruheständler aus der oben erwähnten Studie hieß: „... pursuing a dream that was not possible before retirement.“ Ich wollte wandern (in Bayern), schreiben (einen Blog), Sport intensivieren (Ruderverein) und ehrenamtlich tätig werden (Flüchtlingshilfe).

Bei den nächtlichen Diensten für gestrandete syrische Flüchtlinge, die in den Räumen der Caritas am Mariendom ein Nachtlager, Verpflegung, und Fürsorge fanden, fragte ich mich, wie all diese heimatlosen Erwachsenen jemals die Sprache ihres Aufnahmelandes erlernen sollten. Ich selbst hatte Mühe, mir wenigstens 10 arabische Wörter für die notwendigsten Dinge zu merken. Aus diesen eindrücklichen Erlebnissen erwuchs mein Wunsch, in der Erwachsenenbildung für Geflüchtete und Zuwanderer tätig zu werden, und so landete ich über Bekannte beim Bereich Sprache und

Integration der Grone- Stiftung. Nachdem ich mich schriftlich mit Lebenslauf und Leistungsnachweisen beworben hatte, dann auch zügig die Lehrbewilligung vom BAMF erhalten und in einer Grundschule in 1. Klassen hospitiert hatte, stand ich an einem freundlichen Novembermorgen vor „meinem“ Alphabetisierungskurs: 14 Männer und Frauen im Alter von 23-63 Jahren aus Eritrea, dem Irak und Syrien. Keiner von ihnen beherrschte die lateinische Schrift, keiner konnte Deutsch sprechen oder verstehen. Vor ihnen die Lehrerin, die von ihren 10 Wörtern Arabisch nur noch Sukran - Danke behalten hatte. Wir haben uns sehr neugierig beäugt und beiderseitig zeigte sich freudiges Interesse, wie das wohl gehen würde mit uns und der deutschen Sprache. In diesem Deutschkurs auf dem langen Weg bis zur ihrer Sprachprüfung Niveau A2/B1 „meine Lehrerin“ zu sein, gehört zu meinen schönsten Unterrichtserfahrungen - und das im Ruhestand!

Wie ich in der Studie nachlesen konnte, kommt es häufig vor, dass Ruheständler sich in bezahlten oder auch unbezahlten Beschäftigungen in Teilzeit engagieren. Sie greifen dabei auf Kompetenzen („skills“) aus ihrem Arbeitsleben zurück, erschließen sich aber auch gerne neue Gebiete. Dieses Erlernen von etwas Neuem, welches an die eigene Professionalität andocken kann, ist nicht nur persönliche Bereicherung, sondern eröffnet auch ungeahnte Perspektiven, die man in den strikten Zeitvorgaben des Berufslebens nicht entdecken konnte. In meiner „Go-go“- Phase habe ICH dagegen die Zeithoheit über das, was ich anpacken und umsetzen will - ein Zustand, den ich nicht mehr missen möchte. Also habe ich Frieden geschlossen mit meinem Ruhestand. Allerdings finde ich kaum Zeit, weiter über „Slow-Go“ und „No-Go“ nachzudenken. Warum auch?!

### Kontakt:

[Ch.Hellwig@gmx.de](mailto:Ch.Hellwig@gmx.de)

<sup>1</sup> Anna Rappaport. The Journey through Retirement. PDF unter [www.soa.org](http://www.soa.org)



**Barbara Seikel**

*hat im Alter von 20 Jahren an einem Frankfurter Gymnasium nach einem Praktikum einen Lehrauftrag erhalten und durchgängig bis zum Alter von 74 1/2 Jahren unterrichtet, seit 1983 am Hamburger Gymnasium Klosterschule. Sie arbeitet ehrenamtlich noch immer an einem Asylanheim mit Frauen, denen sie die deutsche Sprache vermitteln möchte.*

### Mit Begeisterung in die Verlängerung

45 Jahre lang hatte ich es geliebt, mehr oder weniger interessierten Schülerinnen und Schülern zwischen 10 und 19 Jahren gegenüber zu stehen und sie in Englisch, Französisch oder Latein zu unterrichten (manches Mal auch in alltäglichen Fragen des Lebens), und dann war das Jahr der Pensionierung mit 65 gekommen.

Es gab viele Pläne, wie ich das Leben ohne Schuldienst mit meinem Mann oder unseren Kindern und Enkeln gestalten würde; ja, ich hatte sogar das Vorhaben, als Schauspielerin neu zu starten. Ich war nicht bange und hatte keine Angst vor etwaiger Leere oder Langeweile - obwohl ich doch stets mit ganzem Herzen die Begegnungen und Aufgaben in der Schule genossen hatte...

Aber in Wirklichkeit war ich hochbeglückt, als die Bitte an mich herangetragen wurde, als Vertretung in einer Engpasssituation auszuweichen. So konnte ich doch das Ganze behutsam und stückchenweise ausklingen lassen und mich mental langsam auf die neuen Tagesläufe und Anforderungen vorbereiten. Welch eine Freude und Erleichterung! Dass aus den angekündigten drei Monaten zehn ganze Jahre werden würden, hat mich zwar immer wieder verwundert, aber bei jeder neuen Verlängerung mit Begeisterung erfüllt.

Im Alter hat man ja die Gnade, allein durch die Berufserfahrung gelassener zu sein - was nicht gleichzusetzen ist mit weniger Engagement.

„... ich hatte sogar das Vorhaben, als Schauspielerin neu zu starten.“

Ich persönlich hatte das ganz große Glück, bis ins Alter von beinahe 75 Jahren meine Freude am Beruf der Lehrerin weitergeben zu dürfen. Dieses ‚DÜRFEN‘ hatte ich schon als junge Lehrerin einmal geäußert, als ich gefragt worden war, wie lange ich noch zur Schule gehen müsse. Meine Entgegnung damals war, man solle eher fragen, wie lange ich dieses tun DÜRFE. Und so bin ich heute sehr dankbar, dass meine Schulzeit als Lehrerin ganze 54 Jahre dauern durfte. Es würde mich auch jetzt in keiner Weise erschrecken, noch einmal für kurze Zeit zur Aushilfe gebeten zu werden.

### Kontakt:

[b.seikel@arcor.de](mailto:b.seikel@arcor.de)

„... ich freue mich riesig, dass ich als Lehrer weiter meine Kompetenzen einbringen kann.“



**Thomas Fritsche,**

*seit 1983 mit den Fächern Mathematik und Physik im Schuldienst in Hamburg, war von 2002 bis Ende Januar 2022 Schulleiter des Gymnasiums Süderelbe.*

„Was soll das eigentlich mit dem Ruhestand?“

### Umbrüche – wen interessiert der Ausstieg?

Ich war Schulleiter des Gymnasiums Süderelbe in Neugraben-Fischbek und machte diese Arbeit knapp 20 Jahre. Ich brenne leidenschaftlich für Schule und insbesondere für die Schule, in der ich jeweils gerade war (1983-1992 Sankt Ansgar, 1992-2002 Gymnasium Lohbrügge und 2002 - Anfang 2022 Gymnasium Süderelbe). Am 31.01.2022 wurde ich wegen des Erreichens der Altersgrenze Pensionär.

Jahrelang hatte ich mich vor diesem Tag gefürchtet und überlegt, was denn danach für mich sein sollte. Ich fing tatsächlich unmittelbar nach meiner Pensionierung als Lehrbeauftragter an einem anderen Gymnasium mit halber Stelle an. Zum Glück habe ich die Fächer Mathematik und Physik, und da herrscht bekanntlich Mangel an vielen Schulen, sodass man auch als Pensionär noch eine Chance auf eine Kette von befristeten Lehraufträgen hat.

Aber in der Tat: Ich empfinde es als eine enorme Herausforderung, einen solchen Wechsel hinzubekommen, und ich hatte wirklich Angst davor, krank zu werden und ich freue mich riesig, dass ich als Lehrer weiter meine Kompetenzen einbringen kann.

Der Chefredakteur des Hamburger Abendblatts, Lars Haider, hat dies in seiner Podcastreihe „Wie jetzt? Der Dialog mit Dieter“ mit dem scheidenden Unipräsidenten Dieter Lenzen kürzlich zum Thema gemacht mit der provokanten Frage: „Was soll das eigentlich mit dem Ruhestand?“

Unsere Gesellschaft kümmert sich sehr um Einstiege und um Erhaltung der Arbeitskraft – im Hamburger Schulwesen gibt es institutionalisiert die Berufseingangsphase (BEP), Mentoring für Führungsnachwuchs und – wenn jemand zwischendurch krank wird – die Wiedereingliederung.

Es gibt aber keinen vergleichbar regelhaften Rahmen für den Übergang am Ende des verpflichtenden Berufslebens. Dabei sollte es ja einerseits um die Gesunderhaltung der Menschen auch in dieser Phase gehen, und andererseits um die Kompetenz, die der Gesellschaft möglicher Weise noch gegeben werden kann. Jeder angehende Rentner/Pensionär muss sich aber selbst seinen Weg suchen.

Muss das eigentlich so sein, dass es dieses feste Datum gibt, zu dem ein Arbeitnehmer gehen muss, auch wenn er eigentlich noch gerne – möglicherweise in Teilzeit – im System bleiben würde?

Hätte die Gesellschaft nicht – gerade in dieser Zeit, in der durch die Babyboomer, die aus dem Berufsleben ausscheiden, in vielen Bereichen ein erheblicher Fachkräftemangel droht – ein Interesse daran, die vorhandenen Kompetenzen zumindest teilweise noch zu nutzen?

Ich denke, ein parteiübergreifender Diskurs könnte hier zu einer Weiterentwicklung im Sinne einer Flexibilisierung unseres Systems beitragen - zum Wohle aller.

### Kontakt:

[Thomas.Fritsche@hamburg.de](mailto:Thomas.Fritsche@hamburg.de)

Wir müssen  
schnacken!

## Was sich Erziehungswissenschaft und Schule zu sagen haben

„Treffen sich ein:e Lehrer:in und ein:e Erziehungswissenschaftler:in...“. Je nachdem, wer weitererzählt, fällt wohl die Pointe aus. Worüber reden die beiden? Reden sie miteinander oder aneinander vorbei? Welche Rollen haben sie? Kommen sie gemeinsam weiter?

Lehrkräfte an Schulen und Erziehungswissenschaftler:innen haben sich viel zu sagen. Die Erziehungswissenschaft entwickelt wissenschaftlich basierte Innovationen für die Praxis und untersucht, wie die Implementation genau umgesetzt werden kann. Lehrkräfte sind die Expert:innen ihrer (Unterrichts-)Praxis und geben ihrerseits Impulse an die Wissenschaft, welche Probleme und Herausforderungen es zu erforschen gilt. Nur gemeinsam und zusammen mit vielen weiteren Akteur:innen können Transformationen in der Bildungspraxis gelingen.

Grade für aktive Lehrkräfte bietet Wissenschaftstransfer viele Möglichkeiten: Auseinandersetzung mit aktuellen Forschungsergebnissen, Ausprobieren neuer Ansätze oder Materialien für den Unterricht, Mitwirkung in Forschungsprojekten, Nutzen in verbesserter Unterrichtspraxis, Einfluss auf Fortbildungsinhalte und einiges mehr.

**Bente Gießelmann**

Referentin für Wissenschaftskommunikation  
und Transfer  
Fakultät für Erziehungswissenschaft  
der Universität Hamburg

Die Fakultät für Erziehungswissenschaft und das Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung (LI) arbeiten an vielen verschiedenen Stellen eng zusammen, um den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis zu gestalten und zu intensivieren.

### Transferprojekte!? – Drei Beispiele

Viele Wissenschaftler:innen der Fakultät für Erziehungswissenschaft kooperieren bereits eng mit Aus- und Fortbildner:innen sowie engagierten Lehrkräften in Hamburg. Auch die Fakultät als Ganze ist seit einiger Zeit mit dem LI Hamburg als zentraler Institution für Aus- und Fortbildung in einen Dialog zum Thema Wissenschaftstransfer getreten. Ziel ist es, Wissenstransfer als Teil der wissenschaftlichen Aktivitäten und der schulischen Praxis zu unterstützen und zu vielfältigen Schnittstellen und Kooperationen anzuregen. Einige aktuelle Transferprojekte zeigen, wie Wissenstransfer aussehen kann:

Das Projekt MIKS 3 hat sich zum Ziel gesetzt, Mehrsprachigkeit als Handlungsfeld interkultureller Schulentwicklung zu verankern. Dafür werden in Hamburg Lehrkräfte der Sekundarstufe 1 über mehrere Monate auf Grundlage aktueller Erkenntnisse der Mehrsprachigkeitsforschung qualifiziert. Die Kollegien bzw. Teams der teilnehmenden MIKS-Schulen werden dabei unterstützt, eigene Unterrichtsvorhaben zu entwickeln und zu erproben, die für die jeweilige Schule und zu schulinternen Entwicklungsvorhaben passend sind.

Das Projekt AUFTAKT will zu Bewegung anregen und verfolgt das Ziel, Schüler:innen zum eigenständigen, kreativen Sporttreiben anzuregen. So sollen sie buchstäblich „am eigenen Leib“ erfahren, dass es möglich ist, mit Krisensituationen und Ungewissheit einen produktiven, eigenen Umgang zu finden – und dass sie selbst dies schaffen können. Das Projekt entwickelt mit Sportlehrkräften gemeinsam eine Kurzschulung für Lehrkräfte, in der (in Vorläuferprojekten bereits ausgearbeitete) Unterrichtsvorhaben für die jeweiligen Schul- und Klassensituationen adaptiert werden. Die Ergebnisse sollen in Materialien, die Lehramtsausbildung und ein Fortbildungsformat einfließen.

Das dritte Beispiel kommt aus dem Bereich Deutschdidaktik: Aus bestehenden engen Kooperationen zwischen Fachdidaktik an der Universität, Lehrkräften und Mitarbeitenden des LI entstehen hilfreiche Praxismaterialien, zum Beispiel ein Materialpaket zum schriftorientierten Rechtschreiblernen. Grundlegender Bestandteil ist ein Bild-Wörterbuch, zu dem vielfältiges Unterrichtsmaterial in (inklusive) Klassen sowie an der Universität entwickelt und für den kostenlosen Download auf der LI-Webseite aufbereitet wurde. Es soll Lehrkräfte unterstützen, das Thema Schriftstruktur im Anfangsunterricht aufzunehmen.

### Transfer – was meint das eigentlich?

Alle drei Beispielprojekte zeigen: Transfer ist kein einseitiger Weg von der Wissenschaft in den Klassenraum, sondern bewegt sich in beide Richtungen als wechselseitiger Austausch- und Übersetzungsprozess zwischen Wissenschaft und Praxis. Der Erziehungswissenschaft kommt die Rolle zu, aktuelles Theorie- und (empirisches) Forschungswissen sowie wissenschaftliche Expertise bereitzustellen, Praxisfragen aufzugreifen sowie in Kooperation mit der Praxis Innovationen und Transformationen zu begleiten. Praxis hat die Aufgabe, wissenschaftliches Wissen kritisch zu rezipieren, mit den eigenen Handlungsbedingungen und Perspektiven abzugleichen und in Handlungsorientierungen und konkrete Handlungsweisen umzusetzen.

Wissenschaftliche Erkenntnisse werden dabei nicht einfach „übertragen“ und „angewendet“, sondern müssen in kommunikativen Prozessen reflektiert, adaptiert, rekontextualisiert und transformiert werden, um innerhalb der Praxisstrukturen und -logiken Wirksamkeit zu entfalten. Andersherum müssen Praxisbedarfe in wissenschaftliche Erkenntnisinteressen übersetzt und in Forschungskontexte eingebettet werden. Dialog und Kooperation sind dementsprechend grundlegend für den Erfolg von Transferaktivitäten sowohl für die Praxis von Erziehung und Bildung als auch die Praxis von Forschung und Lehre.

Wissenstransfer  
fängt mit  
guter Kommuni-  
kation an.

Wissenstransfer fängt mit guter Kommunikation an. Die Bildungsforschung leistet viele wichtige Beiträge zu gesellschaftlichen Herausforderungen wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Mehrsprachigkeit oder Inklusion. Die Forschung selbst allerdings bleibt für Außenstehende mitunter unverständlich und erscheint nicht immer praxisorientiert. Was hilft? Wir müssen schnacken!

### Bildungsschnack – Podcast der Erziehungswissenschaft

Der Podcast Bildungsschnack der Fakultät für Erziehungswissenschaft (Uni Hamburg) stellt monatlich ein aktuelles Forschungsprojekt vor und diskutiert mit Wissenschaftler:innen gesellschaftlich relevante Fragen rund um das Thema Bildung. Bildungsschnack macht aktuelle Fragen, innovative Ideen und spannende Forschung zum Thema und gibt dabei einen verständlichen Einblick in Forschungsalltag und Wissenschaft. Die bisherige Reihe „Forschungsprojekt des Monats“ geht damit direkt ins Ohr. Der Podcast richtet sich an Bildungsprofis aus Praxis, Administration und Politik sowie an Bildungsthemen Interessierte und Forscher:innen nicht nur aus Hamburg.

Zu finden auf Spotify und iTunes sowie hier:  
<http://uhh.de/ew-bildungsschnack>



Wir sind überzeugt:  
Wir haben uns viel zu sagen und laden Sie deshalb ein: zu hören, zu stöbern, sich zu vernetzen und zu beteiligen!

### Überblick: Innovationen für die Bildungspraxis

Welche transferrelevanten Projekte gibt es eigentlich aktuell?  
Wie wird Transfer im Studium bereits umgesetzt?  
Und welche Angebote gibt es für Bildungsprofis?

Mit einem neuen Webauftritt möchte die Fakultät für Erziehungswissenschaft ihre Aktivitäten knapp und verständlich darstellen. Hier finden sich laufende Projekte zur Inspiration, News zum Thema, Material- und Medienhinweise für die Praxis und einiges mehr.



<https://www.ew.uni-hamburg.de/forschung/transfer.html>

### Kontakt:

für die Fakultät für Erziehungswissenschaft  
der Universität Hamburg:

*Bente Gießelmann*

*bente.giesselmann@uni-hamburg.de*

für das Landesinstitut:

*Hendrik Stammermann*

*hendrik.stammermann@li-hamburg.de*



### GRUNDSCHULE APPELHOFF

# Jetzt wird geimpft!

Es ist Mitte Januar 2022. Die Omikronwelle hat die Schule voll erfasst. An der gebundenen Ganztagsgrundschule Appelhoff in Steilshoop fehlen gerade 30 Prozent der Kinder. Sie sind in Isolation, weil infiziert oder in Quarantäne, wenn Geschwisterkinder oder Eltern erkrankt sind. Das gesamte Leitungsteam (Ganztagskoordinatorin, stellvertretende Schulleiterin und Schulleiter) ist in dieser Woche selbst in Isolation, weil alle drei sich mit Omikron infiziert haben. Dank Impfung nur mit leichten Symptomen und sie arbeiten von zu Hause. Der Alltag geht weiter. Die Schule bleibt offen. Wichtig für Kinder, Eltern und das Kollegium.

Im Januar gab es an einem Samstag den ersten Impftermin in der Schulmensa für Kinder ab 5 Jahren. Ein Ärzteteam aus Steilshoop bot der Schule die Aktion an. Die Schlangen waren lang und die Stimmung gut. Auch Erwachsene konnten sich impfen oder boostern lassen. Elternrat, Schulleitungsteam und Hausmeister halfen vor Ort. Der nächste Impftermin ist an einem Samstag Mitte Februar.



**Stefan Kauder,**  
Schulleiter Grundschule Appelhoff,  
Steilshoop

FOTO STEFAN KAUDER



Beitrag 5 der Reihe  
„Wachsen und Chancen nutzen“

# WACHSEN BAUEN NEUGRÜNDEN.

## Denkt in Funktionen, nicht in Räumen!

### SECHS FUNKTIONEN FÜR LERNRÄUME

„Wenn mir jemand am Anfang gleich erklärt hätte, dass es nicht um Räume, sondern nur um Funktionen gehen kann, wäre mir Einiges erspart geblieben“, fasst Stefan Möller seine zentrale Erkenntnis als Bauherr zusammen. Der erfahrene Schulleiter begleitet nun schon seinen dritten größeren Bauprozess, dieses Mal als Leiter der Stadtteilschule Meiendorf, in Hamburg. „Die Frage kann nicht sein: Wo bauen wir einen Ruheraum? Sondern nur: Wie gestalten wir die Räume so, dass man dort auch Ruhe finden kann? Vielleicht brauchen wir gar keine – selten geöffnete – Bibliothek, aber auf jeden Fall einen Ort, um jederzeit zu lesen, recherchieren und konzentriert arbeiten zu können. Man muss beim Schulbau zuerst in Funktionen und dann in Lernräumen denken.“

Was Möller aus der Praxis beschreibt, entspricht dem Denkansatz der dänischen Designerin Rosan Bosch. In ihrem Buch 'Designing for a better world starts at school'<sup>1</sup> stellt Rosan Bosch sechs Designkonzepte für Lernwelten vor.

1 Rosan Bosch (2018): Design für eine bessere Welt beginnt in der Schule. Kopenhagen: Rosan Bosch Studio.  
2 Ebd. S. 13  
3 Ebd. S. 11  
4 Ebd. S. 14

Design wird hier als strategisches Werkzeug für die Förderung von Lernerlebnissen der Schülerinnen und Schüler und für die Entwicklung neuer und effektiverer Lernszenarien genutzt. Die räumlichen Erlebnisse regen Wandel an und dienen der Motivation sowohl der Lernenden als auch der Lehrenden.<sup>2</sup>

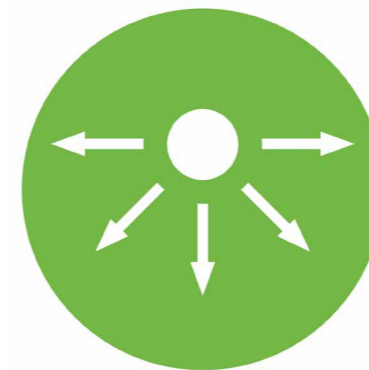
„Erstklassiger Bildungserwerb und lebenslanges Lernen haben weltweit höchste Priorität. Wir haben in Forschung investiert, neue pädagogische Methoden entwickelt und fortgeschrittene Technologien eingeführt, aber wir haben es versäumt, die physischen Räume, in denen wir lernen, neu zu erfinden“, so Rosan Bosch im Vorwort.

Bei der Entwicklung ihrer Designkonzepte ließ sich Rosan Bosch durch den Zukunftsforscher Dr. David Thornburg inspirieren und entwickelte in den vergangenen Jahren in der Zusammenarbeit mit vielen Schulen und Lehrkräften neue „Bedeutungen“ der Thornburg'schen Metaphern im pädagogischen Kontext. Dabei orientierte sie sich an aktuellen Erkenntnissen aus der Neurowissenschaft und der Lernforschung. Die vorgestellten Lernszenarien schaffen eine Schulwirklichkeit, in der Kindern und Jugendlichen Lernerfahrungen ermöglicht werden, die sie in die Lage versetzen werden, „sich an Bedingungen anzupassen und Probleme zu lösen, die wir uns heute nicht einmal vorstellen können.“<sup>4</sup>

Schon der Untertitel des Buches lässt keine Zweifel daran, wohin die Reise geht: „No more classrooms“. Denn vor allem multifunktionale Lernlandschaften bieten (nicht nur)

nach Meinung Rosan Boschs die Chance, Schülerinnen und Schüler bestmöglich in ihrem Lernen zu unterstützen. Je nach Lernphase und Bedürfnis kann man hier zurückgezogen arbeiten oder gemeinsam mit anderen in den Austausch gehen, mitten im Geschehen stehen oder in Ruhe beobachten. Das Designkonzept von Rosan Bosch ist Aufruf und Chance für das Überdenken pädagogischer Unterrichtskonzepte. Ganzheitliche und effiziente Lernerfahrungen werden im Sinne von sechs Lernprinzipien durch ein entsprechendes Raumdesign unterstützt.

Die beschriebenen Lernszenarien können eine erste Anregung für die reflektierte Betrachtung von Unterricht sein: Wo findet das jeweilige Lernprinzip im Unterrichtsalltag statt? Wie kann es vielleicht durch eine räumliche Umgestaltung noch wirksamer unterstützt werden? Und so können es auch erste kleine Schritte sein, die bestehende Räume und Flächen in Schule neu wirksam werden lassen.



### 1 Berggipfel (Mountain Top)

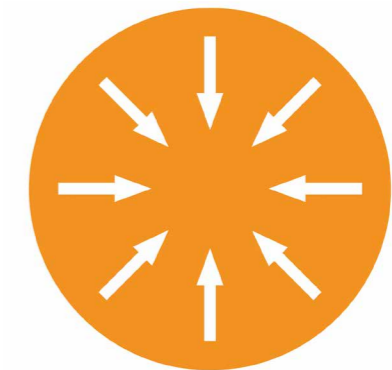
Eine Lerngruppe versammelt sich und hört einer Person zu, die ihr etwas vom „Berggipfel“ aus mitteilt – sei es ein Vortrag, eine Instruktion, ein Plädoyer oder etwa ein Rollenspiel.

Die Kommunikation geht in eine Richtung. Räumlich steht die/der Vortragende an einer exponierten Stelle, wo sie/ihn alle gut sehen können und dabei genügend Freiheit für spontane Reaktionen haben. Innenarchitektonisch können hier etwa eine kleine Bühne (Berggipfel) für den Vortrag oder beispielsweise Stufen für das Publikum wie in einem antiken Theater geschaffen werden.



### 2 Höhle (Cave)

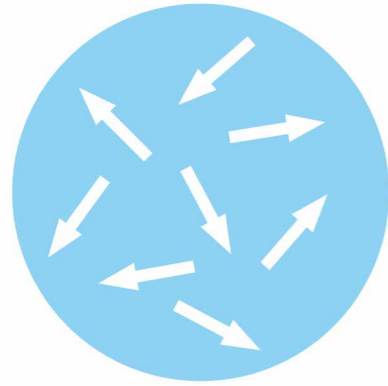
Rückzug und Konzentration, störungsfreies und individuelles Lernen will die „Höhle“ jeder Schülerin und jedem Schüler ermöglichen. Dieser Ort bietet Stille und Schutz vor externen Impulsen. Er fördert den individuellen Fokus auf den Lerngegenstand. Es darf auch gemütlich sein. Höhlen sind vom sonstigen Geschehen, vom Trubel der Lerngruppe und der sozialen Interaktion klar abgegrenzt. Sie müssen aber keine separaten und abgeschlossenen Räume sein, sondern können offen sein, Sichtkontakt zulassen und räumlich in der Nähe anderer Lernaktivitäten liegen; sei es eine Fensterbank, der Hohlraum unter einem Podest und jede andere Ecke und Nische eines Raums.



### 3 Lagerfeuer (Campfire)

Am „Lagerfeuer“ kommen Schülergruppen zusammen, etwa zur Partner- und Gruppenarbeit. Es wird diskutiert und gerungen, sich ausgetauscht und einander zugehört. Hier entstehen gemeinsame Lernwelten, es wird kooperativ und kollaborativ gelernt, die Ko-Kreativität steht im Mittelpunkt.

Vom Design bietet das Lagerfeuer genügend Platz für überschaubare Gruppen, aber nicht ganze Lerngruppen. Am Lagerfeuer fühlt sich die Gruppe unter sich und kann so frei Dinge miteinander aushandeln und denken. Insofern ist das Lagerfeuer klar räumlich abgegrenzt. Ob ein Tisch oder ein Sitzkreis, ein Kleingruppenraum oder eine klar definierte Ecke des Großraums; viele Orte eignen sich als Lagerfeuerplatz.



#### 4 Wasserstelle (Watering hole)

Informelles und zufälliges Lernen, die spontane Begegnung mit anderen Menschen oder mit unerwarteten Ideen bietet die Wasserstelle. Dies sind Lernorte, an denen viele vorbeikommen und „ordentlich was los ist“. Man wird aufgehalten, schnappt unerwartet neue Impulse auf und fühlt sich gestärkt. „Hier verliebt man sich, gewinnt neue Freunde, erhitzt sich in Debatten und entdeckt neue Ideen.“<sup>5</sup>

Wasserstellen können sein: die Mensa, die Cafeteria, ein Freizeit- oder Wartebereich, der Flur oder etwa die Eingangshalle.

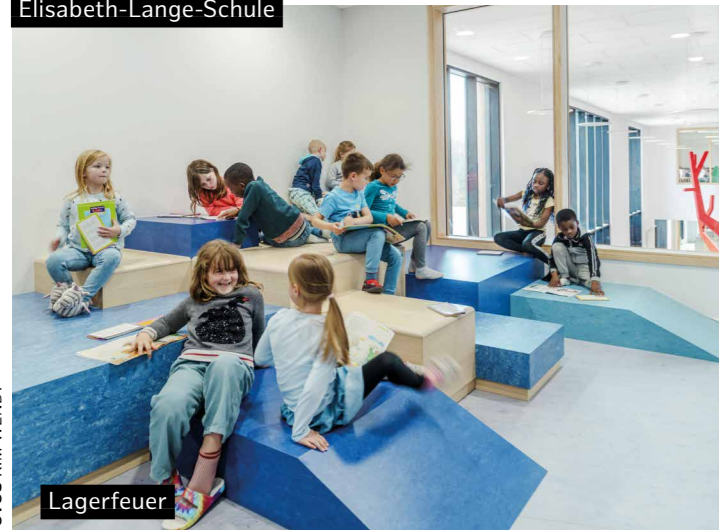
5 Rosan Bosch (2018), S. 14



#### 5 Hands-on

Zum ganzheitlichen Lernen gehört auch die konkrete körperliche, ja sinnliche Erfahrung, etwas zu berühren, zu ertasten, es zu fühlen, zu schmecken und zu riechen. Lernen mit Kopf, Herz und Hand bleibt auch in der Raumgestaltung von morgen noch aktuell. Schüler\*innen lernen gut, wenn sie ihre Sinne aktivieren, ihren Körper und ihre Umwelt spüren, haptisch gestalten und erfahren. Solche Lerngelegenheiten können in den üblichen Lernräumen (u.a. durch Materialsammlungen und Experimentierwagen), in Fachräumen oder an außerschulischen Lernorten gefunden werden.

Elisabeth-Lange-Schule



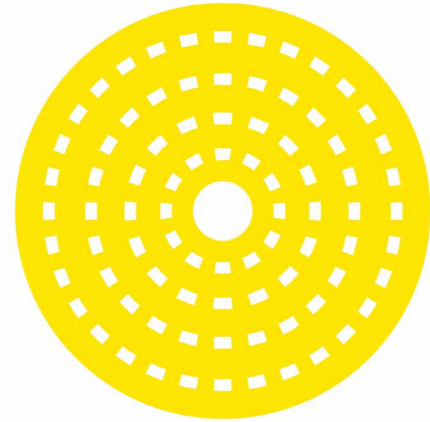
Lagerfeuer



Berggipfel



Höhle



## 6 Bewegung

Durch Bewegung wird das Gehirn besser aktiviert und Schüler\*innen lernen erfolgreicher; das hatte sich bekanntlich schon bei den alten Griechen herumgesprochen, so dass sie auch gerne im Gehen philosophierten. Das lange Sitzen ist also nicht nur für junge Schüler\*innen unnatürlich und nicht gesundheitsförderlich. Lernräume sollten deshalb auch zur Bewegung einladen.

Rosan Bosch gestaltet und propagiert multifunktionale Lernlandschaften als die Zukunft des Lehrens und Lernens. „Das Design von Lernumgebungen – Kindergärten, Schulen, Universitäten – ist wesentlich für die Förderung des Lernerlebnisses der Schüler und Studenten und unterstützt ebenso die jeweilige Pädagogik. Die Umgebung ist ein wichtiges Werkzeug, das dafür ausgelegt werden kann, die Nutzer zu inspirieren, sie zu motivieren und Lernstile und -methoden zu unterstützen.“<sup>6</sup>

„Die Pandemie hat sehr deutlich gemacht, dass wir in der Lage sein müssen, überall zu lernen. Indem wir den Lernenden in den Mittelpunkt stellen – nicht nur in der Lernumgebung, sondern in allen Lernsituationen, können die Lernenden ihre natürliche Neugier entfesseln und Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts erwerben, die sie auf eine unvorhersehbare Zukunft vorbereiten.“<sup>7</sup>

In ihrem neu veröffentlichten Buch ‚Play to Learn – Designing for Uncertainty‘<sup>8</sup> präsentiert Rosan Bosch einen praktischen, inspirierenden Leitfaden für die Entwicklung ganzheitlicher Designlösungen, die den Lernenden in den Mittelpunkt stellen. Mit Beiträgen von führenden Fachleuten aus den Bereichen Neurowissenschaft, Spiel und Bildung intendiert sie, die globale Lerngemeinschaft zu inspirieren, indem sie einen zukunftssicheren Ansatz für die Umgestaltung der Bildung durch angewandte Wissenschaft und Design als strategisches Werkzeug für die Innovation von Bildungsräumen weltweit bietet.<sup>9</sup>

### Antje Sinemus und Peter Schulze

*sind beide Mitarbeiter\*innen der Agentur für Schulberatung im Landesinstitut und verantwortlich für das Programm „Wachsende Schulen“:*  
[antje.sinemus@li-hamburg.de](mailto:antje.sinemus@li-hamburg.de) und  
[peter.schulze@li-hamburg.de](mailto:peter.schulze@li-hamburg.de)

### Literatur:

#### David Thornburg (2014):

From the Campfire to the Holodeck

**Rosan Bosch (2018):** Design für eine bessere Welt beginnt in der Schule. Kopenhagen: Rosan Bosch Studio.  
 ISBN: 978-87-995361-7-7

**Rosan Bosch (2021):** ‚Play to Learn - Designing for Uncertainty‘. Kopenhagen: Rosan Bosch Studio.  
<https://rosanbosch.com/en/journal/new-book-rosan-bosch>

<sup>6</sup> Vgl. Rosan Bosch (2018), S. 13

<sup>7</sup> <https://rosanbosch.com/en/journal/new-book-rosan-bosch>, 17.01.2022, 15:05

<sup>8</sup> Rosan Bosch (2021): ‚Play to Learn - Designing for Uncertainty‘. Kopenhagen: Rosan Bosch Studio.

<sup>9</sup> <https://rosanbosch.com/en/journal/new-book-rosan-bosch>, 17.01.2022, 15:12

## Personalien

Die Behörde für Schule und Berufsbildung hat den folgenden Bestellungen zugestimmt:

### zur Schulleiterin / zum Schulleiter:

(Grund-)Schule Jenfelder Straße: Britt-Nicola Walkowski  
 Stadteilschule Rissen: Katharina Tschierschke

### zur stellv. Schulleiterin/ zum stellv. Schulleiter:

Grundschule Osterbrook: Sabrina Engelsberg  
 Elbkinder Grundschule: Martina Glißmann  
 Grundschule St. Pauli: Katharina Petitjean  
 (Grund-)Schule Am Walde: Jan Timmermann  
 Marion Dönhoff Gymnasium: Kathrin Schön

### zur Abteilungsleiterin/ zum Abteilungsleiter:

(Grund-)Schule Neubergerweg: Patrycja El Bergui  
 Stadteilschule Horn: Anneke Böhmert  
 Stadteilschule Eidelstedt: Frank Grutza  
 Ilse-Löwenstein-(Stadtteil-)Schule: Julia Sammoray  
 Stadteilschule Süderelbe: Maren Dittrich

Gymnasium Lerchenfeld: Sven Johannsen  
 Gymnasium Bornbrook: Guido Thamm  
 Gymnasium Marienthal: Joachim Haase  
 Marion Dönhoff Gymnasium: Stefanie Naujoks  
 Struensee-Gymnasium: Jurek Protzak

# HÖRBUCH DIE BERTINIS



Bestellt werden kann die Benefiz-Edition  
»Die Bertinis« (Laufzeit drei Stunden)  
unter [www.bertini-preis.de](http://www.bertini-preis.de)  
3 CDs zum Preis von 14,90 €

Ralph Giordano

## Die Bertinis Benefiz-Edition

Für Ralph Giordano waren »Die Bertinis« zeit seines Lebens immer »das Buch«, sein Opus magnum, die Geschichte seines Lebens. »Die Bertinis« erzählen wortgewaltig und sensibel vom Eindringen des Nationalsozialismus in den Alltag der Hamburger Familie Bertini – Deutsche mit sizilianischen, schwedischen und jüdischen Wurzeln. Und von der beginnenden Ausgrenzung auf dem Spielplatz, später in der Schule – wegen der jüdischen Mutter. Dann von der Verfolgung, der Folter in den Gestapo-Kellern, zuletzt vom Unterkriechen und notdürftigen Überleben dank einer mutigen Frau in Alsterdorf.

Das Buch wurde ein Bestseller, bald auch verfilmt. Stein des Anstoßes für eine neue Auseinandersetzung mit der NS-Vergangenheit, eine immer aktuelle Positionsbestim-

mung der Menschlichkeit herausfordernd. »Die Bertinis« hat Giordano in hunderten Lesungen durch die Republik getragen. Sie waren schließlich auch die Initialzündung und namensgebend für den Hamburger »BERTINI-Preis«, der seit 1998 immer am 27. Januar, dem Tag der Befreiung des Konzentrationslagers Auschwitz, an Hamburger Jugendliche vergeben wird.

Im Herbst 2014 bearbeitete Giordano »das Buch« noch einmal für eine kompakte Hörfassung – es wurde sein letzter abgeschlossener Text. Denn ein Hörbuch war aus den »Bertinis« in all den Jahren nicht entstanden. Giordano nahm diese Arbeit auch auf sich, weil die Einnahmen aus dem Benefiz-Hörbuch das finanzielle Fundament des BERTINI-Preises stärken sollten.



Für alle pädagogisch  
Tätigen sowie  
deren Angehörige

## HAMBURGER LEHRER-FEUERKASSE

VERSICHERUNGSVEREIN AUF GEGENSEITIGKEIT / GEGRÜNDET 1897

Die **preisgünstige Hausratversicherung im Großraum Hamburg** für alle pädagogisch Tätigen sowie deren Angehörige. Wir versichern Ihren Hausrat zu 1,20 € je 1.000 € Versicherungssumme (inkl. Versicherungssteuer) unverändert seit 1996.

**2017 bis 2021 haben unsere Mitglieder eine Beitragsrückerstattung von 10 % erhalten.**

Ihr **Hausrat** ist gegen Schäden durch Brand, Explosion, Implosion, Blitzschlag und Überspannung, Einbruchdiebstahl, Raub, Leitungswasser, Sturm, Hagel, Glasbruch (Einfachverglasung) versichert. Außerdem u. a. beitragsfrei eingeschlossen: Hotelkosten bis zu 100 Tagen, Diebstahl von Hausrat aus Krankenzimmern und Kraftfahrzeugen, Diebstahl von Fahrrädern und Kinderwagen bis 260 €. Fahrräder bis 3.000 € (6.000 € bei zwei Rädern) können gesondert versichert werden.

Zusätzlich versichern wir Ihre Ferienwohnung ebenfalls zu 1,20 € je 1.000 € Versicherungssumme. Die HLF verzichtet auf den Einwand der groben Fahrlässigkeit bei Schäden bis 5.000 €.

**Informationen und Unterlagen bitte anfordern unter:**

040 333 505 14 (Tobias Mittag)

040 796 128 25 (Georg Plicht)

040 679 571 93 (Sibylle Brockmann)

[www.h-l-f.de](http://www.h-l-f.de) (mit Prämienrechner) / [info@h-l-f.de](mailto:info@h-l-f.de)



**HAMBURG**  
**MACHT**  
**SCHULE**

[WWW.HAMBURG.DE/BSB/HAMBURG-MACHT-SCHULE](http://WWW.HAMBURG.DE/BSB/HAMBURG-MACHT-SCHULE)

**ISSN** 0935-9850