

Schulleitung in Nordrhein-Westfalen

Zeitschrift der Schulleitungsvereinigung NRW e.V.

- Wie wir es sehen
- Schweiß und Tränen - der PISA Erfolg Shanghais / Prof. Dr. Yu Ke der Normal University of Shanghai zu Gast bei der Schulleitungsvereinigung NRW
- Bildung eines Grundschulverbundes - ein Erfahrungsbericht
- Stellungnahme der SLV NRW September 2011
- Das Eignungsfeststellungsverfahren - als Instrument der Auswahl von Schulleiterinnen und Schulleitern
- Rückblick auf die Herbsttagung 2010: „Neue Herausforderungen für Schulleitungen“
- Chronobiologie und Dienstrecht Teil II – Morgenstund ist ungesund
- Studienreise der SLV NRW nach Nepal – Ostern 2011
- Schulleitungssymposium Zug/Schweiz im September 2011: „Kooperative Bildungslandschaften: Führung in und mit System“.
- Partnership International e.V.
- Neues Fortbildungsangebot der SLV NRW

Wie wir es sehen

Schulleiterinnen und Schulleiter ohne eigene Personalvertretung



Mit freundlichem Applaus wurde Sylvia Löhrmann, die Schulministerin des Landes NRW von den ca. 200 Schulleiterinnen und Schulleitern in der Tonhalle Düsseldorf empfangen. Eingeladen hatte die SLV NRW zu ihrer Herbsttagung.

Doch am Ende der Rede der Ministerin wurde die Stimmung getrübt. In einem Nebensatz verkündete Frau Löhrmann die Verschiebung der Einführung der Dienstvorgesetzeneigenschaft für Schulleiterinnen und Schulleiter um ein weiteres Jahr, ohne zu erklären warum.

Noch ärgerlicher reagierten die anwesenden Schulleiterinnen und Schulleiter auf ihre Antwort, die sie auf die Forderung der Schulleitungsvereinigung NRW nach einer eigenen Personalvertretung für Schulleiterinnen und Schulleiter gab. Die völlig unangemessene Reaktion der Ministerin, sie habe schon genug Ärger mit den bestehenden Personalräten, und nun wollten auch Sekundarschulen und Gemeinschaftsschulen eine eigene Personalvertretung haben, und schon deshalb sei eine Erweiterung für Schulleiterinnen und Schulleiter überhaupt nicht zu denken, führte zu einer merklichen Verärgerung der Anwesenden.

So kann man sich als Ministerin nicht positionieren, wenn man gleichzeitig immer wieder betont, wie wichtig doch die Schulleitungen seien. Der Unmut war deutlich zu spüren und wurde ebenso deutlich artikuliert. Fälle schulaufsichtlicher Eingriffe in Schulen hinein vorbei an der Leitungsperson seien keine Einzelfälle, sondern System, so ein Beitrag aus Ostwestfalen, und man organisiere sich bereits um sich besser gegen Amtswillkür zur Wehr zu setzen können. Schon wegen solcher Übergriffe „von oben“ sei eine eigene Personalvertretung für Schulleitung nötig. Eine andere Schulleiterin betonte die unabdingbare Notwendigkeit der Disziplinarhoheit für Schulleiterinnen und Schulleiter. Es könne nicht sein, dass z.B. bei strafrechtlich relevanten Verfehlungen eines Kollegen die Schulleitung nicht einmal informiert werde, wie die Behörde entschieden habe, ob Sanktionen verhängt wurden und wie der betreffende Kollege ggf. in Zukunft eingeschätzt werden müsse – darüber weiß der betreffende Kollege Bescheid, die Schulleitung aber nur dann, wenn er sie einweiht – oder auch nicht.

Dem entspricht, dass Lehrerverbände und Lehrerergewerkschaften seit Jahren Lehrerräte fortbilden, um sich gegen demnächst scheinbar mächtigere Schulleiter und Schulleiterinnen wehren zu können; den Schulleiterinnen und Schulleitern und der Schulministerin aber gerne klar machen wollen, dass Schulleitungen doch gar kein Interesse daran haben könnten Dienstvorgesetzte zu werden, da sie mit unendlich viel mehr Verwaltungsarbeit überzogen würden. Das können Schulleitungen doch nicht wollen - oder?

Die Schulleitungsvereinigung NRW fordert eine eigene Personalvertretung. Es kann nicht länger sein, dass Lehrkräfte und Schulleiter/innen von den gleichen Personalräten vertreten werden. Zu unterschiedlich sind deren Verantwortungsbereiche und zu unterschiedlich die Stellen, denen gegenüber Rechenschaft abgelegt und Verantwortung getragen werden muss. Und dies jenseits aller Schulformformfragen – in dieser Hinsicht stehen Schulleiterinnen und Schulleiter aller Schulen in derselben Art von Verpflichtung, Kontrolle und Professionalität.

Dieser Sichtweise hat sich nun auch Frau Löhrmann letztlich nicht länger verschließen können. Sie räumte ein, dass die Einrichtung einer Arbeitsgruppe mit allen wichtigen zu Beteiligten wohl doch anstünde.

Wir sind gespannt auf die Fortsetzung des Dialogs und auf den Beginn einer substantiellen und zielstrebigem Arbeit mit dem Ziel der Schaffung einer unparteiischen Schiedsstelle für Konfliktfragen und Interessendurchsetzung im Umfeld des Berufs Schulleitung.

Margret Rössler
Vorsitzende

Impressum

Herausgeber: Schulleitungsvereinigung Nordrhein-Westfalen e.V. (SLV NRW e.V.)

Vorsitzende: Margret Rössler

Geschäftsstelle: Ralf Drögemöller, Bossestraße 11, 33615 Bielefeld, T/F: 0521 1644407 **E: slv-nrw@slv-nrw.de, www.slv-nrw.de**

Verantw. Redakteur: Ralf Bönder, Redaktionsanschrift: Lindenstr. 47, 50674 Köln, T: 0 221/ 2400255 **E: boender@slv-nrw.de**

Erscheinungsweise: 4mal jährl. als Beilage von »Beruf : Schulleitung«

Bezugsbedingungen: Einzelheft SLV NRW: 5,20 € (im Mitgliedsbeitrag enthalten). Anzeigen: Bei der Geschäftsstelle o. der Redaktion anfragen

Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Namentlich gezeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der SLV wieder.

Verlag: Fünf Freunde Werbeagentur UG (haftungsbeschränkt), Osnabrücker Straße 5, 10589 Berlin, T: 030-20454884

Schweiß und Tränen - der PISA Erfolg Shanghais

Prof. Dr. Yu Ke der Normal University of Shanghai zu Gast bei der Schulleitungsvereinigung NRW

2009 war eine Delegation unter Leitung von Professor Rolff nach Shanghai zur Normal University of Shanghai eingeladen um die begonnenen Kontakte zwischen China und Deutschland zu intensivieren. Betreut wurde unsere Delegation aus Schulleiterinnen und Schulleitern der SLV NRW und Professoren der Universität Dortmund von Prof. Dr. Yu Ke. Aus diesem Besuch entwickelte sich eine intensive Zusammenarbeit. In diesem Jahr kam Prof. Yu zum Gegenbesuch für mehrere Wochen nach Dortmund. Trotz seines engen Terminplans mit Vorträgen in der ganzen Bundesrepublik folgte er der Einladung der SLV NRW als Gast zu unserer jährlichen Klausurtagung.

Im Mittelpunkt unserer Diskussionen und als Thema seines Vortrages stand der überraschende Erfolg Shanghais bei PISA. In einem Atemzug genannt mit Finnland, Ontario, Alberta und Korea war dies eine Meldung, die für erhebliche Unruhe oder Überraschung im Bildungsbereich sorgte. Ungeklärt bleibt dabei, ob Shanghai repräsentativ für China sein kann. Es wurde jedoch unter mehr als zehn Provinzen ausgewählt, obwohl die Ergebnisse in anderen Provinzen besser als in Shanghai gewesen sein sollten. Die brennende Frage ist, wie dieses Ergebnis möglich wurde und ob es in Zukunft heißen wird: Von Shanghai lernen!(!?)

Unter der Überschrift „Schweiß und Tränen“ erläuterte Prof. Yu die Bedingungen für diesen aus seiner Sicht zu teuer erkauften Erfolg. (Der

Vortrag von Prof. Yu wird im folgenden zusammengefasst)

Schulisches Lernen bestimmt das familiäre Leben. Der jüngste PISA-Bericht bescheinigt, dass die chinesischen Schülerinnen und Schüler mit 28,3 Unterrichtsstunden in der Schule den 14. Platz und mit den eingerechneten 6,5 außerschulischen Unterrichtsstunden den 9. Platz belegen. Institutionalisierte Lernangebote außerhalb der Schule werden von ca. 40 bis 50 % der Schülerinnen und Schüler wahrgenommen; der Zuwachs gegenüber 2005 beträgt jeweils 32 % bis 38 % während der Woche und an den Wochenenden.

Wie auch immer der sozio-ökonomische Status der Familie aussieht: Bei Investition in Erziehung und Ausbildung gibt es kein Wenn und Aber. 88 % der chinesischen Eltern legen Geld als Spareinlage für Erziehung und Ausbildung ihrer Kinder zurück. Nach dem aktuellen „Weißbuch zur Bildungsausgabe der chinesischen Familien“ investiert eine Durchschnittsfamilie sozialer Unterschichten 17,3 % ihres Jahreseinkommens in die Erziehung und Ausbildung. Die Mittelstandseltern hingegen nur 12 %. **In einer Umfrage aus dem Jahr 2009 wiesen 78 % der Grundschülerinnen und Grundschüler in Shanghai auf ihre Eltern als Ursache für Hausaufgabenüberlastung, jedoch nur 22 % auf ihre Lehrerinnen und Lehrer.** Unter den Tisch der PISA-Studie fallen dabei nicht nur die Stunden für die von Lehrerinnen und Lehrer verabreichten Hausaufgaben, die sowohl in den zusätzlichen Schulstunden als auch zu Hause erledigt werden sollen, sondern auch die Lernstunden innerhalb der Familie, bei denen das Kinder-Eltern-Verhältnis in ein Schüler-Lehrer-Verhältnis umschlägt (Frankfurter Rundschau, 01. Feb. 2011).

Der am 16. Mai 2011 veröffentlichte „Bericht zum Entwicklungszustand der Kinder und Jugendlichen in China (1999-2010)“ besagt, dass Schülerinnen und Schüler durchschnittlich 7,5 Std. am Werktag schlafen, deutlich unter der gesetzlich vorgeschriebenen 9 Std. Schlafzeit. Davon sind etwa 80 % der Schülerinnen und Schüler betroffen. Selbst am Wochenende schläft ca. 72 % der gesamten Schülerschaft weniger als 9 Std. .



Prof. Dr. Yu Ke aus Shanghai bei seinem Vortrag

www.beruf-schulleitung.de / www.fuenffreunde.de, Satz: Fünf Freunde, Berlin, Druck: Brühlsche Universitätsdruckerei, Gießen
Heft 1/2012, Redaktionsschluss: 01.12.2012, ISSN 977 1865-3391

Ansprechpartner im Vorstand:

Reg.Bez. Arnsberg: N.N.; Reg.Bez. Detmold: Ralf Drögemöller, T: 0521-5216649, F: 0521-16 44407, E: info@slv-nrw.de

Reg.Bez. Düsseldorf: Margret Rössler, T: 0211-8774279, F: 0211-899912, E: roessler@slv-nrw.de

Reg.Bez. Köln: Wolfgang Saupp, T: 02261-96800, F: 02261-968078, E: saupp@slv-nrw.de

Reg.Bez. Münster: Martina Wolff, T: 0251-2105191, F: 0251-2105123, E: wolff@slv-nrw.de

Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands e.V. (ASD) im Internet: www.schulleitungsverbaende.de

b:sl 01:2012

FAZIT

„Die Globalisierung, welche sich ursprünglich in der Wirtschaft vollzog, hat Länderstudien wie PISA mit sich gebracht. Der globale Wettbewerb der Ökonomie wird immer mehr auf dem Rücken der Bildung ausgetragen“. Die Reaktionen der Völkergemeinschaft auf den PISA-Sieg der Schülerinnen und Schüler in Shanghai und den rasanten Wirtschaftsaufstieg der Volksrepublik seien exemplarische Beispiele.

Der Schock, der im Zusammenhang mit den exzellenten Leistungen von Schülerinnen und Schüler in Shanghai steht, versetze den Westen in Aktionismus. Man verabschiede sich allmählich von den Früchten der Bildungsreformen der letzten Jahrzehnte und bewege sich in eine Gegenrichtung der Standardisierung; Zentralabitur und Bildungsstandards seien Beispiele.

„Die Kosten für das PISA-Wunder Shanghai seien auf dem Rücken der Schülerinnen und Schüler ausgetragen worden. Die Kinder verlieren Freude an Wissen, an Schule, an Sport, Freude am Leben. Die Leistungsfähigkeit der Physis sinkt, die Kurzsichtigkeit steigt. Pauken erscheine als das einzige Erfolgsmittel, um im Meer der Testaufgaben zu bestehen. In einem Interview in diesem Januar sagte ich, die Familie, die intimste Institution der Menschheit überhaupt, ist zur härtesten und emotionslosesten Erziehungsanstalt degradiert worden, in der Eltern zu rigorosen und monströsen Lehrerinnen und Lehrern mutieren. Einer Umfrage aus dem Jahre 2008 zufolge messen die Eltern der kognitiven Bildung mehr Gewicht als der Moralerziehung bei, nämlich 66,4 % vs. 32,2 %.“



Margret Rössler bedankt sich bei Prof. Dr. Yu Ke für den Besuch bei der SLV NRW

Wie eine solche Entwicklung historisch bedingt ist, beschreibt Prof. Yu in unserer nächsten b:sl Ausgabe unter dem Titel: Das konfuzianische Bildungsideal.

Dr. Burkhard Mielke

Bildung eines Grundschulverbundes

Ein Erfahrungsbericht

Aufgrund des Schulgesetzes NRW von 2005 wurden im Laufe der letzten Jahre überall im Lande Grundschulverbünde geschaffen. Die allgemein sinkenden Schülerzahlen begünstigten das erheblich. In den meisten Fällen stehen die Schulträger auch vor der Entscheidung, einen Schulstandort ganz zu schließen statt einen Verbund zu schaffen. Die Unterhaltungskosten eines Schulgebäudes, die Schülerfahrtkosten, die Bereitstellung von städtischem Personal und vieles mehr spielen im Zeitalter klammer Kassen dabei eine erhebliche Rolle. Andererseits ist die Schule im Ortsteil oder im Dorf ein nicht zu unterschätzender Standortvorteil. Oft kann die Schule oder der Schulnebenstandort auch ein kleines, aber wichtiges und geschätztes kulturelles Zentrum sein. Bei der Bildung eines Grundschulverbundes gibt es recht unterschiedliche Voraussetzungen.

Der Idealfall ist, dass eine (zu) kleine Schule als Nebenstandort in der größeren Nachbarschule aufgeht. Die kleine Schule hat keine Schulleitung mehr (z.B. durch Pensionierung), die größere dagegen schon, die dann automatisch die Leitung des Grundschulverbundes übernimmt. Dann muss sich der neue Schulverbund einen neuen Namen geben, der keinen direkten Bezug zu den bisherigen zwei Schulnamen haben darf. Das Ganze muss vom Schulträger beschlossen und der Bezirksregierung genehmigt werden.

In diesem Idealfall gibt es keine Schulleitungsbewerbung und kein „arbeitsloser“ Schulleiter muss sich eine andere Schule suchen. Durch die Vergrößerung der Schule kann es sein, dass sich die Schulleitungsstelle z.B. von A13 nach A13Fn vergrößert oder der Schule eine Konrektorstelle zusteht, die dann ausgeschrieben werden müsste. Wenn die

beiden Schulen noch dazu in enger Nachbarschaft liegen, die räumliche Entfernung nicht zu groß ist, es nicht zwei grundverschiedene Stadtteile sind, die sich schulisch verbinden müssen und ohnehin schon eine mehr oder weniger lose Zusammenarbeit bestanden hat, gibt es kaum Probleme.

Der Idealfall ist aber nicht immer anzutreffen. Extrem schwierig wird es besonders in Zukunft für einen Grundschulverbund ohne Schulleitung Bewerber zu finden, die diesen Job attraktiv finden. Da es nun schon etliche Grundschulverbünde gibt, hat sich allmählich herum gesprochen, dass dies der härteste Job ist und die zusätzliche Leitungszeit in keinem Verhältnis zum Aufwand steht. Außerdem wird die Bewerberlage allgemein immer schlechter. Mehr als 10% aller Grundschulen sind ohne Schulleitung! Für die meisten davon wird sich auch niemand finden lassen. Das stetige Ansteigen der Aufgaben, Belastungen und Verantwortlichkeiten steht in keinem adäquaten Verhältnis zu den zusätzlichen drei Stunden Leitungszeit, die es in diesem Schuljahr erstmals gab.

Wenn es eine Schulleitung an der kleineren Schule gibt, an der größeren aber nicht (mehr), so muss sich der Schulleiter der kleineren Schule für die Leitung des Schulverbundes neu bewerben. „Verliert“ ein Schulleiter seine (kleinere) Schule, muss er sich an einer anderen Schule neu bewerben. Dies Verfahren steht zurzeit in Zweifel und wird sich voraussichtlich ändern.

Aufgrund der allgemein sinkenden Schülerzahlen ist die Grundschule Klüt, deren Schulleiter ich bin, seit zwei Jahren nur noch einzügig. Die Schülerzahl schwankt um die 90 Kinder. Es traten vermehrt Probleme auf, die eine größere Schule kaum hat: Die Vertretung im Krankheitsfall wurde sehr schwierig, die Aufgabenfülle der einzelnen Kolleginnen wurde immer größer, für Musik gab es mit der Pensionierung einer Kollegin keine Fachkraft mehr an der Schule. Laut Schulgesetz ist eine so kleine Schule nicht überlebensfähig und muss geschlossen werden. Der Schulträger hatte vor einiger Zeit beschlossen, keine Schule aufzulösen, die noch eine Schulleitung hat. So konnte die GS Klüt noch einige wenige Jahre existieren. Zum 1. Februar 2012 gehe ich allerdings außer Dienst. Es ist sicher, dass meine Stelle auf keinen Fall neu ausgeschrieben wird.

Daraufhin wurde beschlossen, einen Grundschulverbund mit der deutlich größeren Nachbarschule zu bilden. Es gab schon immer einige Kontakte, auch hatten die Schulen zu Zeiten der Schulbezirke ein größeres Überschneidungsgebiet. Eigentlich also ein Idealfall für einen Grundschulverbund.

In den Kollegien kam natürlich Unmut auf. Die größere Schule befürchtete einen Klotz am Bein, den man mit durchfüttern muss, sprich: Vertretungen im Krankheitsfall und Teilabordnungen an den anderen Standort. Die kleinere fürchtete, einfach nur geschluckt zu werden und immer das ungeliebte fünfte Rad am Wagen zu sein, das alle Nachteile als Nebenstandort zu erdulden hat. Allen war aber auch klar, dass sich die oben genannten speziellen Probleme einer zu kleinen Schule nur im Schulverbund lösen lassen würden.

Daher habe ich im März 2011 mit den ersten Vorbereitungen zur Zusammenführung der Kollegien begonnen. Ich habe einen externen Moderator gesucht, der den Prozess professionell begleiten sollte, und

auch bald gefunden. Die Vorgespräche ergaben, dass er bestens geeignet war für diese doch etwas spezielle Aufgabe, zwei Kollegien zusammen zu bringen. Die Kosten konnten über den Fortbildungsetat aufgebracht werden. In meinem Nachfolger (Leiter der Nachbarschule) fand ich jemand, der eine solche begleitete und geplante Zusammenführung sehr begrüßte und nach Kräften unterstützte.

Direkt nach den Sommerferien fand eine vorbereitende Sitzung mit Vertreterinnen der beiden Kollegien statt. Ein paar Wochen später war ein ganzer Fortbildungstag für das Kennenlernen und Austauschen reserviert, der ein voller Erfolg wurde. Am Ende stand das Resümee, dass dies sehr sinnvoll war und alle Lehrerinnen und Lehrer es gern fortsetzen würde. Beide Kollegien waren schon lange gut funktionierende Teams ohne Fraktionierungen, in denen sehr vertrauensvoll miteinander gearbeitet wurde. Dies wurde am Fortbildungstag recht deutlich und erleichterte das Zusammenfinden erheblich. Es kam danach zu selbst organisierten Kollegientreffen, und als nach den Herbstferien eine weitere Vorbereitungssitzung mit Kollegienvertreterinnen stattfand, war die einhellige Meinung, dass der eine Fortbildungstag (vor allem im Nachhinein) so positiv gewirkt hat, dass ein weiteres Treffen im Augenblick nicht nötig sei, man aber gern nach dem vollzogenen Zusammenschluss und dem Beginn der konkreten gemeinsamen Arbeit auf den Moderator zurückgreifen wolle. Der größte Teil der Ängste und Befürchtungen war konkretisiert und bereinigt, Vorurteile abgebaut und eine solide Vertrauensbasis geschaffen worden.

Beide Kollegien verständigten sich darauf, als Grundlage für die im Februar beginnende konkrete Arbeit am gemeinsamen Schulprogramm im November SEIS (Selbstevaluation in Schulen) durchzuführen, um eine vergleichbare Standortbestimmung als Arbeitsgrundlage zu haben. Als Bonbon ergab die Schulanfängeranmeldung von selbst eine Idealverteilung der Anfänger 2012 auf drei Klassen mit rund 25 Kinder pro Klasse, sodass sich im nächsten Jahr kein Standort benachteiligt fühlen kann, was für den Start eines Schulverbundes eine hervorragende Voraussetzung ist.

Eine professionell moderierte Zusammenführung zweier Kollegien durch einen externen, neutralen Moderator deutlich vor dem konkreten Zusammenschluss und danach ist also etwas, was ich wärmstens empfehlen kann und dringend anrate. Trotzdem braucht man für eine gelingende Zusammenführung auch eine Menge Glück...

Bernhard Staercke, Leiter der GS Klüt

Stellungnahme der SLV NRW

zur 6. SchulRÄG-Schulstruktur-Anhörung A15/A11 – 05.10.2011 Drucksache 15/2767

An den
Landtag NRW
Ausschuss für Schule und Weiterbildung

Margret Rössler 28.09.2010

ZUM VORLIEGENDEN GESETZENTWURF ÄUSSERN WIR UNS WIE FOLGT:

Im Ganzen scheint der Gesetzentwurf auf die in den Bildungskonferenzen erörterten demografischen Entwicklungen zu antworten. Er gibt den Städten und Gemeinden mehr Handlungsspielraum für unterschiedlich strukturierte Angebote an Schulformen und Schulverbänden.

Ob die geschaffenen Handlungsspielräume aber in gleicher Weise dazu führen werden, „den Bildungsweg für (ihre) Kinder länger offen (zu) halten und den Schülerinnen und Schülern die Chance auf vielfältige Abschlüsse mit mehr Berechtigungen (zu) bieten“, das wird maßgeblich davon abhängen, welches Ensemble an Schulformen tatsächlich wohnortnah vorgehalten wird.

Das Gesetz ermöglicht in der vorliegenden Form durchaus die Reduktion auf exklusive Angebote in der Langzeitform, aber auch integrative Schulformen in der Beschränkung auf die Sekundarstufe I.

Die sich in der Praxis ergebenden Angebotsstrukturen und ihre Auswirkungen auf die Zielsetzung, ein „gerechtes, leistungsfähiges, umfassendes und wohnortnahes Schulangebot gewährleisten zu können“, müssen in engeren zeitlichen Abständen evaluiert und sich als notwendig erweisende Änderungen auch in den Gesetzestexten umgesetzt werden. Die Bildungsqualität muss sich gegenüber der gegenwärtigen Situation maßgeblich verbessern und dies in nachvollziehbaren Daten ausweisen. Dazu gehören u.a. das Erreichen höherer Bildungsabschlüsse bei größeren Anteilen der Schülerschaft und ein nicht nur theoretisch, sondern auch tatsächlich gleichberechtigter Zugang zu allen Bildungsangeboten. *Die regelmäßige Durchführung einer auf diese Ziele ausgerichteten Evaluation der Auswirkungen des Schulgesetzes soll im Schulgesetz verbindlich geregelt sein.*

ZU EINZELNEN PARAGRAPHEN DES SCHULGESETZENTWURFS:

Die Schulleitungsvereinigung NRW unterstützt daher den Änderungsantrag zu §78 Absatz (5):

„Die Entwicklung des Schüleraufkommens und der Wille der Eltern sind bei der Feststellung des Bedürfnisses zu berücksichtigen. **Der Schulträger ist zur Ermittlung des Elternwillens verpflichtet**“

und zu

§80 Absatz (1):

„Gemeinden, Kreise und Landschaftsverbände sind, soweit sie nach §78 Schulträgeraufgaben zu erfüllen haben, verpflichtet, zur Sicherung eines gleichmäßigen und alle Schulformen und Schularten umfassenden Bildungs- und Abschlussangebots in allen Landesteilen für ihren Bereich eine mit den Planungen benachbarter Schulträger abgestimmte Schulentwicklungsplanung zu betreiben, **den Elternwillen zu berücksichtigen und auf einem aktuellen Stand zu halten.**“

zu §83

Die Regelungen zu Teilstandorten sollten für alle Schulformen gleichermaßen gelten. Die Formulierung „begründete Teilstandorte“ ist zu präzisieren und transparent zu definieren. *Die Rahmenbedingungen für Teilstandorte* sind durch Vorgaben zu sichern, und die Erfordernisse ihrer komplexeren Organisationsstruktur müssen durch entsprechende Ressourcen leistbar gemacht werden.

Erkennbare Konsequenzen für Schulleitung

1. Die anstehenden zunehmenden Umstrukturierungen der Schulform- und Bildungsangebote bringen zahlreiche und vielfältige Änderungen mit sich. Die Prozessgestaltung von Schulschließungen, Schulneugründungen und –zusammenlegungen wie auch der Einrichtung von Schulverbänden erfordert **personell vollständige Schulleitungen**.

2. Die Schaffung durchweg inklusiver Schulen und die gleichzeitige Wahlmöglichkeit besonderer Förderorte braucht **klare gesetzliche Vorgaben** für die

- Feststellung des Förderbedarfs,
- die Definition von Förderplänen,
- die Rahmenbedingungen, sächliche und personelle Ressourcen und
- Sicherung einer kriterienbezogenen Qualität der Förderung aller Schülerinnen und Schüler.

Im Umstrukturierungsprozess müssen die spezifischen Kompetenzen und Erfahrungen z.B. auch der Schulleitungspersonen aus dem Förderbereich eingebracht und systematisch erhalten und weiterentwickelt werden.

3. Die Einführung weiterer Schulformen und Schulverbände mit oder ohne Teilstandorte führt zu weiteren quantitativen und qualitativen **Ausweitungen der Schulleitungsaufgaben**. Das Prinzip des gegliederten Schulwesens wird durch Ausweitung der Gliederung maßgeblich verändert.

4. Dadurch wird es **mehr Fluktuation im Leitungsgeschäft** geben. Schulleiter/in zu sein ist nicht mehr eine Lebensstellung an ein und derselben Schule bis zur Pensionierung, sondern kann durchaus im Wechsel an unterschiedliche Standorte, Schulformen und –verbände führen. Die jeweilige Schule kann sich in einem höchst unterschiedlichen Prozess der Weiterentwicklung oder aber auch in tödlicher Erstarrung befinden – von Schulleiter/innen wird adäquates Handeln verlangt.

5. Dies erfordert eine **klarere Fokussierung des Berufs Schulleitung** auf Leitungs-, Organisations- und Führungsaufgaben, **unabhängig vom „Charakter“ einzelner Schulformen**. Erwartet wird eine permanent sich fortbildende und neue Herausforderungen meisternde Professionalisierung der in Schulleitung eingesetzten Personen, die ganz allgemein in der Lage sein sollen Schulen zu leiten, welchen Typs auch immer.

Der Gesetzgeber steht in der Pflicht, die diesen Veränderungen entsprechenden rechtlichen Anpassungen vorzunehmen, und zwar in allen Be-

reichen, die das Amt Schulleitung betreffen:

- Transparentes Dienstverhältnis Schulleitung – Schulaufsicht
- innerschulischer Gestaltungsspielraum
- Verortung in Netzwerken und in überregionalen Arbeitszusammenhängen
- Aufgabenstruktur und Rollenklarheit
- qualitätsvolle Weiterbildung und Schulung
- personalrechtliche Vertretung
- angemessene Besoldung
- Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen
- Systematische Forschung zu Schulleitung und gezielte Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse

Diese rechtlichen Anpassungen sollten der Verabschiedung der Änderungen des Schulgesetzes unmittelbar folgen.

Das Eignungsfeststellungsverfahren

als Instrument der Auswahl von Schulleiterinnen und Schulleitern

Seit August 2009 werden die Schulleiterinnen- und Schulleiterstellen an Berufskollegs, Gesamtschulen, Gymnasien, Hauptschulen, Realschulen, Weiterbildungskollegs und Förderschulen für Bewerberinnen und Bewerber ausgeschrieben, die das Eignungsfeststellungsverfahren erfolgreich absolviert haben.

Das Eignungsfeststellungsverfahren überprüft die Eignung als Schulleiterin oder Schulleiter in Bezug auf die Leitungskompetenzen: Rollenklarheit, Kommunikation, Innovation und Management. An zwei aufeinanderfolgenden Tagen absolvieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vier unterschiedliche Übungen der Übungsformen: Beratungsgespräch oder Konfliktgespräch, Gruppendiskussion, Präsentation und Postkorb. In jeder einzelnen Übung wird das Verhalten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch zwei (von sieben) Beobachterinnen und Beobachter bewertet.

In jeder Übung werden jeweils zwei Leitungskompetenzen kriteriengeleitet in den Blick genommen und beurteilt.

Beobachtungskriterien sind z. B.:

KOMPETENZ ROLLENKLARHEIT

- nimmt ihre/seine Führung wahr
- schafft Verbindlichkeit
- leitet das Gespräch zielorientiert

KOMPETENZ KOMMUNIKATION

- agiert auf der Beziehungsebene verbal angemessen
- strebt Absprachen an
- ergründet gemeinsam mit den Beteiligten die Problemsituation/Problemsituationen

KOMPETENZ MANAGEMENT

- definiert Ziele
- setzt sinnvoll Prioritäten
- delegiert

KOMPETENZ INNOVATION

- setzt sich mit Bestehendem auseinander
- benennt Potenziale für Neuerungen und Veränderungen
- entfaltet eigene Ideen

Die geschulten Beobachterinnen und Beobachter sind Schulaufsichtsbeamtinnen/-beamte, Schulleiterinnen/Schulleiter oder Vertreter der

Schulträgerseite. Es wird sichergestellt, dass die Beobachterinnen und Beobachter weder aktuell Dienstvorgesetzte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind, noch das Verwandtschaftsverhältnisse zwischen ihnen und Teilnehmerinnen und Teilnehmern bestehen. Zum Eignungsfeststellungsverfahren werden Lehrkräfte zugelassen, die an der staatlichen Schulleitungsqualifizierung (SLQ NRW) oder einer gleichwertigen staatlichen Fortbildung für stellvertretende Schulleiterinnen und Schulleiter teilgenommen haben.

Seit Beginn des Verfahrens August 2009 bis zum Stichtag 21.02.2011 haben insgesamt etwa 550 Personen am Eignungsfeststellungsverfahren teilgenommen. Davon haben ca. 80 % das Verfahren bestanden, 20 % haben es nicht bestanden. Die Bestbeurteilung erhielten etwa 34 %. Für das gesamte Jahr 2011 sind 26 weitere Verfahren mit etwa 470 Teilnehmerinnen und Teilnehmer geplant.

In der seitens des Ministeriums vorgelegten Evaluation des Verfahrens lässt sich feststellen, dass es zwar eine leicht erhöhte Bestehensquote bei den Teilnehmerinnen gibt (82 % bestanden, zu 79 % bestanden männlich), diese jedoch statistisch nicht signifikant ist.

Die Altersfrage scheint jedoch eine Rolle zu spielen: Jüngere Kolleginnen und Kollegen haben offensichtlich etwas bessere Chancen, das Eignungsfeststellungsverfahren erfolgreich zu durchlaufen. Möglicherweise liegt hier ein Generationeneffekt vor, der jüngere Kolleginnen und Kollegen im Umgang mit neueren Managementtechniken begünstigt.

Die Ergebnisse des Eignungsfeststellungsverfahrens zeigen auch auf, dass Vorerfahrungen im Schulleitungsfeld keine nachweisliche Bedeutung für das Bestehen des Eignungsfeststellungsverfahrens haben. Personen ohne entsprechende Vorerfahrung werden somit auch nicht systematisch benachteiligt.

Es zeigt sich, dass die vorangestellte Schulleitungsqualifizierung und die damit verbundene Möglichkeit, sich anhand von Musterübungen etc. auf die Übungen und Anforderungen des Eignungsfeststellungsverfahrens vorzubereiten, eine gute Voraussetzung bilden, um im Verfahren zu bestehen. Zusammenfassend kann man feststellen, dass das Eignungsfeststellungsverfahren offensichtlich einen akzeptierten und festen Platz als ein Baustein zur Schulleitungsqualifizierung und der neuen Rolle als „Schulleitung als eigenständigen Beruf gefunden hat“.

Democh bleiben aus unserer Sicht einige kritische Punkte und Nachfragen.

PUNKT 1:

Zunächst muss man festhalten, dass das Ziel, eine Art Pool von qualifizierten Schulleiterinnen und Schulleitern zu bilden, die sich auf freie Schulleitungsstellen bewerben, bisher in keinster Weise auch nur annähernd erreicht wurde.

PUNKT 2:

Es ist nach wie vor eine offene Frage, ob das Eignungsfeststellungsverfahren als ein Verwaltungsakt zu betrachten ist. Die Teilnehmerinnen und

Teilnehmer erhalten offensichtlich nach Beendigung des Verfahrens keine schriftliche Beurteilung mit Begründung und einer Bewertung ihres Abschneidens in den einzelnen Übungsbereichen.

PUNKT 3:

Das Schulleitungsbesetzungsverfahren in der Gesamtheit (Zusammenspiel vom Ergebnis des Eignungsfeststellungsverfahrens und der Dienstlichen Beurteilung) ist nach wie vor nicht transparent und, wie die entsprechenden Gerichtsurteile zeigen, offensichtlich auch gerichtlich nicht eindeutig abgesichert.

PUNKT 4:

Es bleibt die Frage offen, wie mit den folgenden gerichtlichen Entscheidungen umgegangen wird:

- Das Eignungsfeststellungsverfahren zur Voraussetzung einer Bewerbung zu machen ist unzulässig (Verwaltungsgericht Düsseldorf).
- Der Beurteiler (Schulaufsicht) muss für die Erstellung der Dienstlichen Beurteilung Einblick in die Ergebnisse des Eignungsfeststellungsverfahrens nehmen können (Verwaltungsgericht Köln).
- Bei der Verwendung der Dienstlichen Beurteilung nach Eignungsfeststellungsverfahren für die Position des Stellvertreters, müssen die Kandidaten im Quervergleich gleich beurteilt sein (Verwaltungsgericht Gelsenkirchen).

Wir begrüßen es grundsätzlich, dass das Eignungsfeststellungsverfahren, basierend auf einer breit angelegten Qualifikation, für angehende Schulleiterinnen und Schulleiter der Rolle „Schulleitung als eigenständigen Beruf“ einen Rahmen gibt.

Wir bedauern es sehr, dass insbesondere im Grundschulbereich keine Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden. Wir betrachten mit Besorgnis, dass an vielen Orten Schulen nach wie vor ohne Leitung auskommen müssen. Die neue Dienstliche Beurteilung, basierend u. a. auf dem Eignungsfeststellungsverfahren und einem Leistungsbericht, trägt nicht dazu bei, das Schulleitungsstellen, egal in welcher Schulform, zügig, transparent und ohne Beschädigung des Amtes besetzt werden. In diesem Zusammenhang erscheint es uns nicht akzeptabel, dass Besetzungsverfahren häufig durch Gerichtsentscheide gestoppt bzw. in die Länge gezogen werden und Schulen nach wie vor ohne Leitung dastehen.

Wir wünschen uns an diesen Stellen eine deutliche Nachbesserung, damit auch in Zukunft Schulen durch gute Schulleitungen weiterentwickelt werden können.

Wolfgang Saupp und Beate Kundoch

Rückblick auf die Herbsttagung 2010:

„Neue Herausforderungen für Schulleitungen“

Rund 200 Schulleiterinnen und Schulleiter aus NRW sind zur Herbsttagung der Schulleitungsvereinigung mit dem Thema „Neue Herausforderungen für Schulleitungen“ am 05.10.2010 in die Landeshauptstadt angereist. Die Vorsitzende der SLN NRW, Frau Margret Rössler, begrüßte die Kolleginnen und Kollegen und hieß besonders die Akteure des Tages, Frau Ministerin Sylvia Löhrmann, Herrn Reinhard Löchelt aus der Zentralstelle für das Auslandschulwesen und Herrn Professor H. G. Rolff willkommen.

Den Auftakt des Programms bestritt die Ministerin mit ihren Ausführungen zu „Schule leiten in Zeiten des Wandels“, die von allen mit Spannung erwartet worden waren, nachdem die Ministerin vor einem Jahr auf der DAPF-Tagung in Dortmund Verständnis für die Situation der Schulleitungen gezeigt und Klärungen im Sinne des Schulleiterberufs zugesagt hatte. Dass es in diesem Bereich offensichtlich im Ministerium zu Stillstand gekommen ist, wird später deutlich werden, wenn die Ministerin in einem Nebensatz den Aufschub der für 2012 verbindlich vorgesehenen Eigenverantwortlichkeit für alle Schulen um ein Jahr beiläufig erwähnen wird.



Margret Rössler begrüßt Frau Ministerin Sylvia Löhrmann

Die Ausführungen der Ministerin wirkten dann eher ernüchternd. Sie ging auf verschiedene aktuelle Themen, wie Inklusion, demografischen Wandel, Zusammenlegung von Schulen etc. ein. Im Zusammenhang mit der Arbeit und den Anforderungen der letzten Monate betonte sie mit Verweis auf den erfolgreichen Bildungsgipfel wieder ihren Wunsch nach einer einvernehmlichen schulpolitischen Entwicklung. Nachvollziehbar für alle Zuhörerinnen und Zuhörer im Saal, dass dies alles unter der Prämisse einer Minderheitsregierung schwierig und zeitaufwändig sei.

Wenig nachvollziehbar waren dann die Ausführungen zur Belastungs- und Berufssituation von Schulleiterinnen und Schulleitern. Während die neuen Aufgaben und die daraus erwachsenden Anforderungen teilweise detailliert angesprochen wurden, blieben die Konse-

quenzen für die Schulleitungen weitgehend unerwähnt.

Die Erklärung, dass Schulaufsicht als Dienstleister mit beratendem Charakter verstanden werden solle, führt inzwischen doch nicht nur in den Bezirksregierungen bestenfalls zu Kopf schüttelnden Reaktionen. In den Schulen wird weitestgehend eine andere Praxis wahrgenommen. Spätestens, wenn der Bereich der „Schulfachler“ verlassen wird und schul- oder personalrechtliche Fragen zu klären und entscheiden sind, rücken beratende Aspekte schnell in den Hintergrund.

Die Absichtserklärung, dass Schulleitungen zukünftig von Entwicklungsberatern unterstützt werden sollen, empfanden gestandene Schulleiterinnen und Schulleiter als Beitrag aus der Sparte „Comedy“.

Eine derartige Konstellation wird immerhin seit Jahren für die Schulentwicklung nach erfolgter Qualitätsanalyse angekündigt – ist aber bisher nirgendwo gesehen worden.

Vielleicht haben die Schulleiterinnen und Schulleiter in der abschließenden Runde auch deswegen auf die Nachfrage verzichtet, wer diese Arbeit machen kann/soll, welche Kompetenzen dem zugrunde liegen, wer diese Leistungen bezahlen wird, wer dann die eigentliche Leitung der Schule wahrnimmt...

Ohne Irritation durch die Ministerin ging es dann doch nicht ab. Die Frage nach einer Personalvertretung für Schulleiterinnen und Schulleiter erschien ihr, so nahmen es jedenfalls einige Zuhörerinnen und Zuhörer wahr, geradezu abstrus. Ihre Antwort, dass schon jetzt acht Hauptpersonalräte genug seien, machte allen im Saal deutlich, dass Schulleiterinnen und Schulleiter in der Wahrnehmung des Ministeriums Lehrerinnen und Lehrer mit Verwaltungsaufgaben sind. Damit schließt sich auch der Kreis zu der bereits erwähnten Verschiebung der Eigenverantwortlichkeit für die Schulen. Offensichtlich ist im MSW die Einsicht gewachsen, dass zu viele Einzelfragen noch nicht geklärt und manch notwendiger Schritt noch nicht gemacht worden ist. Auch darüber hätte die Zuhörerschaft unter dem angekündigten Thema gern einiges gehört. Die prägnanten Einwände der Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben vielleicht doch bewirkt, dass die Ministerin das Thema Personalvertretung noch einmal in Verbindung mit der SLV NRW aufgreift. Ihre abschließende Reaktion lässt dies durchaus hoffen.

Eins haben die Schulleiterinnen und Schulleiter allerdings als unmissverständlich an ihre Adresse gerichtet verstanden: Es gibt viel zu tun. Macht es. Macht es gut und richtig. Erwartet nichts.

Im Anschluss informierte Reinhard Löchel, Fachbereichsleiter bei der Zentralstelle für das Auslandsschulwesen über Chancen und Möglichkeiten Schulleiterin/Schulleiter an einer deutschen Schule im Ausland zu werden. Wie reizvoll diese Aufgabe sein kann, belegte er aus eigener Erfahrung als Schulleiter in Johannesburg, gleichzeitig vermittelte er, dass gerade an Auslandsschulen Führungskräfte mit der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und pädagogische Konzepte umzusetzen, gesucht werden. Eine häufig sehr heterogene Schülerschaft und ein internationaler Mitarbeiterstamm erwiesen sich für diese Schulleitungen als hohe Motivation.

Im Nachmittagsvortrag gelang es H.G. Rolff sehr schnell, die Schulleiterinnen und Schulleiter vom Reiz des Auslands in die Reizflut ihres eigenen Alltags zurückzuführen.

Von dieser Sachlage ausgehend, erfordert die steigende Belastung der Kollegien Fürsorge und Schutz durch Schulleitung (Caring). Dieser Forderung kann im Sinne salutogener Führung begegnet werden. Wichtig dabei sei, dass Kolleginnen und Kollegen die Erfahrung machen, über genügend Kapazitäten zur Bewältigung der Arbeit zu verfügen. Erfolgreich werde dieser Ansatz dann, wenn die gestellten Aufgaben für Lehrerinnen und Lehrer verstehbar, zu bewältigen und bedeutsam seien.

Abschließend stellt H.G. Rolff fest, dass es alte und neue Herausforderungen gibt. Neue Herausforderungen sind auch mehr Herausforderungen. Mehr Herausforderungen verlangen auch nach mehr Unterstützung.

Besonders zum letzten Satz hätten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer gern am Vormittag eine Aussage von der Ministerin gehört.

Harald Willert



H. G. Rolff und Reinhard Löchel

Er ließ keinen Zweifel daran, dass die Eigenständigkeit von Schulen für qualitative Weiterentwicklungen eine Notwendigkeit ist, die aber gleichzeitig zu einem Aufgaben-, Gestaltungs- und Verantwortungszuwachs für Schulleitungen führt.

Sowohl im Bereich der personal-interaktiven als auch der strukturell-systemischen Führung ergeben sich neue Anforderungen. Diese seien mit Ausnahme der Personalführung auch zu delegieren, woraus allerdings ein neuer Anspruch an die Schulleiterinnen und Schulleiter erwachse, nämlich die Zusammenführung der Einzelaktivitäten durch „konfluente Leitung“, damit Delegation nicht zu einer fragmentierten Schule führt. Konfluenz soll in diesem Zusammenhang als Zusammenfluss (der Teilströme) im Laufe eines Entwicklungsprozesses verstanden werden.

Weiterhin griff Prof. Rolff den Aspekt der salutogenen Führung auf und formulierte damit ein weiteres Betätigungsfeld für Schulleiterinnen und Schulleiter. Keine andere Berufsgruppe des öffentlichen Dienstes weist so hohe Frühpensionierungsquoten auf wie die der Lehrer.



Margret Rössler verabschiedet H.G. Rolff

Chronobiologie und Dienstrecht

– ein Fallbeispiel – nebst anschließenden Betrachtungen zur Job-Live-Balance, Gesundheit von Schulleitern, Lehrern und Schülern sowie der Somatik des Lernens

Teil II – Morgenstund ist ungesund

Um mit dem Ende des vorsätzlich barock formulierten Untertitels zu beginnen: Dass Lernen eine wesentliche körperliche Komponente hat, wissen Sport- und Musiklehrer seit je her. Dass auch alle Lernprozesse in anderen Bereichen ausnahmslos eine wesentliche körperliche Seite haben, dringt im Zuge der modernen Hirnforschung (1) (2)1 so langsam ins Bewusstsein der pädagogischen Fachwelt – wenn auch eine direkte, quasi deduktive Ableitung didaktisch-methodischer Postulate aus diesen Ergebnissen kaum möglich ist und mit Recht und teilweise heftig von Didaktikern und Methodikern kritisiert und bekämpft wird.

Die inzwischen fast ausgestorbene Spezies des Allround-Volksschullehrers wusste auch das: Bewegung und frische Luft befördern die Möglichkeiten des Lernens ungemain. Wie wichtig die Sauerstoffversorgung des Gehirns ist, wurde von der Schlafforschung im Zusammenhang mit der Erforschung der Schlafapnoe und ihrer Therapie in den letzten fünfzehn Jahren eindrucksvoll bestätigt. Nicht nur Erwachsene jenseits des fünfundsiebzigsten Lebensjahres sind betroffen, sondern auch jüngere Erwachsene, Jugendliche und Kinder. Aber das ist ein anderes Thema, hier soll der „Normalfall“ im Zentrum der Betrachtung stehen. Drei Minuten „Querbelüftung“ im Klassenraum, verbunden mit einigen gymnastischen Übungen bringen für Lernbereitschaft und Lernerfolg meist mehr als ausgefuchste methodische Tricks. Man muss sich nur trauen und die Übungen vor- und mitmachen. Dabei geht es nicht um Eleganz, sondern um Effizienz der Bewegung. Dass dabei die Lachmuskulatur anscheinend mehr trainiert wird als Arme und Beine, ist höchst willkommen und für Atmung und Stimme von Schülern und Lehrern durchaus von Vorteil. Schülerinnen und Schüler von der Grundschule bis mindestens zu den oft als phlegmatisch verunglimpften Zehntklässlern sind für derartige Auflockerungen im Allgemeinen höchst dankbar, obwohl oder gerade weil sie deren pädagogischen Hintersinn ohne weiteres begreifen. (9 – 13)

Diesen gesamten Komplex – unter Einschluss des Themas „Übung“² und einiger weiterer Parameter wie Stimmpflege, Ernährung, Lärm, Arbeitsplatzbeleuchtung und -temperatur nenne ich „Somatik des Lernens“. Im Folgenden soll nur ein Teilaspekt dieses Komplexes näher vorgestellt werden, der in der ganz alten Volksschule schon irgendwie präsent war³, dann aber in Vergessenheit geraten ist, im Zuge der neueren Schlaf- und Stressforschung wieder öffentliche Aufmerksamkeit erfährt, in der Schule, Schulpolitik, Schulorganisation, Schulverwaltung bis hin zur Unterrichtsmethodik aber weiterhin sträflich vernachlässigt wird:

DIE CHRONOBIOLOGIE

Die Chronobiologie untersucht den „Biorhythmus“: die Zeitstrukturen, man kann auch sagen die Zeitbedingtheit im Ablauf biologischer Prozesse, die Funktionsweise der „Inneren Uhr“, und vor allem die inneren und äußeren Variablen, die den Gang der Inneren Uhr beeinflussen: koordinieren oder stören. Für Pädagogik und Schule sind dabei Tages-, Jahres- und Lebenszeitrhythmen, deren Veränderungen und Wechselwirkungen von besonderem Interesse. Im Vordergrund steht dabei seit langem – und für Schule und Lernen besonders beachtenswert – die Schlafforschung, genauer die Untersuchung des täglichen Schlaf-Wach-Rhythmus und seiner jahres- und lebenszeitlichen Veränderungen. Dass Schlaf, genügend Schlaf, wichtig ist für Gesundheit und Leistungsfähigkeit, ist ein Allgemeinplatz. Wenn auch das eigentliche „Wesen“ des Schlafes noch buchstäblich im Dunklen liegt und die einschlägige Forschung noch lange beschäftigen wird, ist doch über seine Struktur und die Folgen von Schlafmangel inzwischen so viel bekannt, dass die Praxis, das heißt hier die Schulpraxis, daran nicht mehr vorbei gehen dürfte, es aber trotzdem tut. Wer tiefer einsteigen will, sei auf die unten aufgelistete weiterführende Literatur verwiesen. Für den Alltagsgebrauch scheinen die nachfolgenden Gesichtspunkte zunächst einmal ausreichend.

Jeder kennt die Rede von „Morgenmuffeln“, „Langschläfern“, „Eulen“ und „Lerchen“ als mehr oder weniger saloppe Etikettierung von Mitmenschen, die verschiedenen, von der Fachwelt so genannten „Chronotypen“ angehören. Hier gilt es zunächst einem weit verbreiteten Missverständnis bzw. einer weit verbreiteten Fehleinschätzung entgegenzutreten, nämlich der unzulässigen Gleichsetzung von „Morgenmuffeln“ bzw. „Eulen“ und „Langschläfern“, ein – falsches – Verdikt, das regelmäßig unsere Schülerinnen und Schüler ab der siebten oder achten Klasse trifft. Es muss vielmehr sorgfältig unterschieden werden zwischen Schlafdauer gemäß individuellem Schlafbedürfnis mit den Polen „Langschläfer“ und „Kurzschläfer“⁴ und – ebenfalls individuell unterschiedlichem – Schlafzeitraum mit den Polen „Frühtyp“ (im Jargon auch „Lerche“ oder „Frühaufersteher“) und „Spättyp“ („Eule“ oder „Morgenmuffel“). In diesem Modell von Schlaf-Wach-Rhythmus sind zunächst vier mögliche Kombinationen idealtypisch auszumachen:

- | | |
|-----------------------|----------------------------|
| • Langschläfer-Lerche | (Frühtyp und Langschläfer) |
| • Kurzschläfer-Lerche | (Frühtyp und Kurzschläfer) |
| • Langschläfer-Eule | (Spättyp und Langschläfer) |
| • Kurzschläfer-Eule | (Spättyp und Kurzschläfer) |

¹ Die eingeklammerten Ziffern beziehen sich auf die unten aufgelistete weiterführende Literatur.

² z.B. Hummes, Hans-Dieter; - Zeit vom Üben zu handeln – Zeit zum Üben im Unterricht? in: Schulleitung in NRW Heft 1 / 2004 S. 7-10 (1. Teil) und Heft 4 / 2004 S. 15-17 (2. Teil), ISSN 0904 0552 und die dort genannte Literatur – auch unter: <http://www.slv-nrw.de/Mitglieder-Mitgliedermagazin>

³ Noch in den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts begann die Volksschule im Sommer um 8:00, im Winter um 8:45 Uhr. Vermutlich mehr wegen der Kostenersparnis bei der Beleuchtung, aber mit deutlich lernfreundlichem Effekt.

⁴ Bekennender Langschläfer war z.B. Albert Einstein, der täglich mindestens zehn Stunden Schlaf brauchte. Von einem extremen Kurzschläfer (max. dreieinhalb Stunden) las ich in einer Hobbyzeitschrift, in welcher ein genialer Modellbauer die Wunderwerke seiner schlaflosen Nächte vorstellte.

Bei genauerer Betrachtung scheint das beliebte Stereotyp Morgenmuffel-Langschläfer-Eule von der Alltagserfahrung nicht bestätigt zu werden, eher trifft man die Kombination Kurzschläfer-Eule, möglicherweise weniger durch den persönlichen Biorhythmus als durch die Zwänge der Arbeits- und Schulwelt bedingt, wodurch sich auch die regelmäßig anzu treffende morgendliche Müffeligkeit dieses Schlaf-Wachtyps erklärt: diese Menschen werden einfach viel zu früh aus dem Schlaf gerissen. Nach Roenneberg (4)⁵ gehört die Mehrzahl der Bevölkerung diesem Typ an.

Ein weiterer Schlaf-Wach-Typ kommt m.E. in der bisherigen Diskussion zu kurz: Die „Katze“ oder der „Intervallschläfer“.⁵ Katzen können zu jeder Tages- oder Nachtzeit wach sein oder schlafen, jeweils mehr oder weniger lange, je nach Wetterlage, Hunger, Dosenfutter- oder Mäuseangebot. Auf den Menschen übertragen: je nachdem, welche Anforderungen der Arbeitstag stellt, ist der Katzentyp zu unterschiedlichen Tageszeiten mal mehr, mal weniger munter und schläft auch schon mal bei langweiligen Veranstaltungen ein – als Schüler im Unterricht, als Lehrer oder Schulleiter bei Dienstbesprechungen. Wenn Sie Lust haben, erweitern Sie die obige Tabelle noch, für den Anfang z.B. mit „Episodentyp („Katze“) – frühbetont – Langschläfer“, usw.. In der Medizin gilt v.a. dieser Typ – noch? – als pathologisch und behandlungsbedürftig. Mit höherem Lebensalter nimmt auch die Fraktionierung des Schlafes zu – d.h. der Schlaf wird öfter unterbrochen, man wacht öfter auf. Daher ist etwa ab dem 40. Lebensjahr nicht immer klar zu entscheiden, ob der Schlaftyp „Katze“ oder nur eine altersbedingte Fraktionierung vorliegt. Für den praktischen Umgang mit dem Phänomen ist das im allgemeinen auch weniger wichtig.

Im übrigen sind die beiden Schlafqualitäten Dauer und Zeitstruktur des Schlafes unabhängig voneinander. Auch die frühere Alltagsweisheit, dass man Schlaf nicht nachholen könne, spielt in der heutigen Diskussion kaum noch eine Rolle – von extremen Schlafentzugssituationen einmal abgesehen. Wichtiger ist die durchschnittliche Gesamtschlafdauer pro Tag, d.h. in einem Zeitraum von vierundzwanzig Stunden, als Summe von Nachtschlaf, Mittagsschlaf und „Power-Napping“⁶. Als grobe Richtschnur für den Hausgebrauch kann dienen: Der erwachsene „Normalschläfer“ kommt auf durchschnittlich sieben bis acht Stunden Schlaf pro Tag, als Langschläfer kann gelten, wer durchschnittlich mehr als neun Stunden, als Kurzschläfer, wer weniger als sechs Stunden schläft. Dabei können die Schwankungsbreiten erheblich sein. Anlass zur Sorge und schlafmedizinischer Überprüfung besteht für Langschläfer erst ab etwa elf Stunden, bei Kurzschläfern unter fünf bis vier Stunden durchschnittlicher Schlafdauer, und natürlich, wenn man sich mit seinen Schlafgewohnheiten nicht wohl fühlt oder unter regelmäßiger Tagesmüdigkeit leidet (6 – 8).

Im Umkehrschluss: Wer sich mit seinen Schlafgepflogenheiten bezüglich Rhythmus und Dauer grundsätzlich wohl fühlt und auch sonst medizinisch unauffällig ist, braucht sich über „abweichende“ Schlaf-Wach-Rhythmen keine grundsätzlichen Gedanken zu machen. Das schließt nicht aus, dass die Zwänge der Schul- und Arbeitswelt den persönlichen

Rhythmus empfindlich stören und durch einen Rückkopplungseffekt dann doch zu gesundheitlichen Problemen führen können. Wegen dieser Zwänge kommt man seinem Chronotyp auch nur auf die Spur, wenn man seine Schlaf-Wach-Gewohnheiten am Wochenende oder besser noch in den Ferien beobachtet. Als erste Näherung kann gelten: wer früh „von selbst“ wach wird, auch wenn er spät ins Bett gekommen ist, gehört eher zu den Frühtypen, wer morgens lange müde bleibt, auch wenn er „rechtzeitig“ ins Bett gekommen ist, zu den Spättypen, wer sich morgens ausgeruht fühlt, aber zwischendurch immer mal wieder müde wird, zu den Episodentypen – das Bedürfnis nach Mittagsschlaf sei dabei vorerst außer acht gelassen.

Glücklich, wer einen „normalen“ und das heißt heute sozial- und arbeitszeitverträglichen Schlaf-Wach-Rhythmus von Natur aus mitbringt. Aber wer kann das schon. Schlafen zu wollen, unbedingt „jetzt“ schlafen zu wollen, weil man zu einer bestimmten Zeit wieder fit sein muss, funktioniert praktisch nie, im Gegenteil, je mehr man schlafen will, desto wacher wird man. Biologisch sinnvoll ist es, zu schlafen, wenn man müde ist, und aufzustehen, wenn man wach ist, und zwar grundsätzlich unabhängig von der Tages- und Nachtzeit. Aber wer kann das schon, vor allem tagsüber schlafen, wenn man müde ist. Allenfalls kann man sich als Schulleiter(in) – oder Schüler(in) – ein paar Minuten „Power-napping“ genehmigen bzw. herauschinden, für Lehrerinnen und Lehrer sieht es schon schlechter aus.

Es gibt daher eine Reihe von Ratgebern, die sich damit befassen, den persönlichen Chronotyp an die Erfordernisse der Berufswelt anzupassen, meist damit beginnend, alltags wie sonntags und auch in den Ferien möglichst zur gleichen Zeit schlafen zu gehen und aufzustehen, das Bier oder den Wein am Abend durch ein Glas lauwarmer Milch zu ersetzen und im Bett – außer Sex – nichts anderes zu tun, als zu schlafen, und vor allem nicht zu lesen, nicht fernzusehen, nicht zu frühstücken und nicht zu rauchen (z.B. 6 – 8). Die Empfehlung, im Bett nicht zu rauchen, kann man aus nahe liegenden Gründen nachvollziehen. Ohne jedoch allzu sehr in die Karikatur abgleiten zu wollen: die Skepsis gegenüber diesen Ratgebern wächst. Der Chronotyp ist biologisch bedingt, er lässt sich kulturell oder mit psychohygienischen Maßnahmen kaum bis gar nicht beeinflussen oder gar verändern. Es schadet aber nichts, sich mit den vorgeschlagenen Methoden zu befassen, manchen hilft es und manchmal reicht ja eine kleine Veränderung im Verhalten aus oder der erzielte geringfügige Fortschritt bringt einen gerade „über die Hürde“. Bleibt der Erfolg aus, sollte man sich nicht allzu sehr grämen und lieber seinen Chronotyp besser erforschen und nach ihm zu leben versuchen. Anders zu beurteilen ist der Einfluss von Licht auf den Schlaf-Wach-Rhythmus, handelt es sich hierbei doch um einen biophysikalischen Einfluss. Darüber weiter unten.

Noch wichtiger als die Kategorisierung nach der Schlafdauer ist im Schulalltag die Kenntnis des eigenen Biorhythmus und der vorherrschenden Chronotypen bei Schülern und Lehrern. Im wirklichen Leben kommen die skizzierten Schlaf-Wach-Typen kaum in Reinform,

⁵ Roenneberg (4) sieht in den meisten Tieren „Episodenschläfer“, ohne jedoch diesen Ansatz weiter auf den Menschen zu übertragen bzw. auf den Menschen bezogen zu untersuchen, was eigentlich im Rahmen seiner Arbeit konsequent wäre. Napoleon I. konnte angeblich bei jeder sich bietenden Gelegenheit schlafen, wäre also diesem Typ zuzurechnen.

⁶ So bezeichnen unsere business- und fitnessorientierten Sprachkünstler das „Nickerchen zwischendurch“.

sondern in mancherlei Misch- und Übergangsformen vor, was die Einschätzung im Einzelfall nicht gerade erleichtert. Erschwerend kommt hinzu, dass die Zugehörigkeit zu einem Schlaf-Wach-Typ sich im Laufe des Lebens verändert, beim Übergang vom „reifen Großkindalter“ des Grundschulkindes durch die Pubertät, Adoleszenzkrise, ... bis zum reifen ernüchterten Erwachsenenalter⁷ und darüber hinaus. Eine grobe, praxisorientierte Übersicht gibt die Tabelle „Lebensphasen und vorherrschender Chronotyp“. Es versteht sich, dass der Phasenwechsel nicht kalendermäßig festgemacht werden kann, sondern mehr oder weniger fließend verläuft, was nicht verhindert, dass er als abrupt empfunden und erlebt werden kann.

Schon ein kurzer Blick auf diese Tabelle zeigt, dass allein vom Chronotyp her betrachtet Lehrer und Schüler nicht unbedingt gut zueinander passen. Von der Phasennähe her sind sicher zwanzig- bis dreißigjährige Lehrerinnen und Lehrer dem Grundschul- und Jugendalter nahe, vom Chronotyp her auch noch den zehn- bis zwanzigjährigen Schülerinnen und Schülern. Ab dem vierten Lebensjahrzehnt der Lehrerinnen und Lehrer prallen Chronowelten aufeinander – zumindest in der Sekundarstufe. Dieser Altersstufe z.B. bei Klassenfahrten eine Mittagsruhe zu verordnen, ist eine besondere Form von wohlgemeintem Sadismus – ihren begleitenden Lehrpersonen die Mittagsruhe vorzuenthalten, ebenso.

Auch die Standard-Leistungskurve mit ihrem Leistungshoch zwischen zehn und zwölf Uhr (3. – 4. Unterrichtsstunde) und dem Leistungstief in der „Vierzehn-Uhr-Senke“ muss unter diesem Gesichtspunkt kritisch betrachtet werden. Sie trifft vielleicht eher auf die Lehrpersonen als auf die Schüler zu. Mit einigem Fug lässt sich zudem vermuten, dass sich unter Lehrerinnen und Lehrern möglicherweise eine signifikant größere Quote von Frühtypen findet, als in der Gesamtbevölkerung und phasenbedingt sicher erheblich mehr als unter den Schülerinnen und Schülern. Mir sind in reichlich vierzig Jahren im öffentlichen Schuldienst gerade mal zwei Lehrer und eine Lehrerin begegnet, die sich offen als „Morgenmuffel“ bekannten – Sie wissen jetzt: ganz normale Spättypen –, und die um eine entsprechende Stundenplangestaltung nachsuchten, d.h. wenigstens ein- oder zweimal pro Woche die erste Stunde frei. Weit über 98 % der Zeitwünsche bezog sich darauf, möglichst in den ersten Stunden Unterricht und den letzten Stunden frei zu haben. Die Dunkelziffer dürfte allerdings gewaltig sein: nach ihrer Pensionierung gestand eine Kollegin, sie habe jahrzehntelang unter dem frühen Unterrichtsbeginn gelitten, sich aber nicht getraut, etwas zu sagen. Außer Unkenntnis des eigenen Chronotyps stecken möglicherweise noch andere, durchaus legitime Interessen dahinter.⁸ Auch Eltern pflegen aus mancherlei Zwängen den frühen Unterrichtsbeginn zu bevorzugen. Das erleichtert das schulische Zusammenleben beim Lehren und Lernen nicht gerade.

Die innere Uhr eines jeden Menschen ist individuell, biologisch determiniert und geht sehr präzise. Aber sie lässt sich ein wenig verstellen bzw. an die Erfordernisse des Alltags anpassen. Dass das nicht ohne Probleme

Lebensphasen und vorherrschender Chronotyp

| Phase | Alter | vorherrschender Chronotyp | Mittagsschlaf |
|--|-------------|-----------------------------|----------------|
| Kindergartenalter | 3 – 5 | Früh | Ja (abnehmend) |
| Grundschulalter | 6 – 10 (12) | Früh | Nein |
| Pubertät / Jugendalter | 10 – 15 | Spät | Nein |
| Kulturpubertät / Jugendalter | 15 – 20 | Sehr Spät | Nein |
| Jugendbetontes Erwachsenenalter | 20 – 30 | Eher spät | Eher nein |
| Erwachsenenalter „sichere Lebensbemeisterung“ | 30 – 40 | Eher früh | Ja |
| Erwachsenenalter „reifes, ernüchtertes Erwachsenenalter“ | 40 – 55 | Früh | Ja |
| Ablösungsphase | 55 – 67 | Früh, fraktionierter Schlaf | Ja |
| So genannter Ruhestand | > 67 | Früh, fraktionierter Schlaf | Ja |

(Stichwort „Jetlag“) und schon gar nicht von jetzt auf gleich geht, sei nicht verschwiegen; jeder kennt die Schwierigkeiten bei der Umstellung von Normalzeit auf Sommerzeit. Der wichtigste Stellfaktor ist das Licht. Auch das ist eigentlich Allgemeinwissen, im Sommer wird man eher wach als im Winter, auch das gesamte Schlafbedürfnis ist geringer. Für die winterliche Inszenierung eines „künstlichen Sonnenaufganges“ im Schlafzimmer sind inzwischen vielerlei Angebote auf dem Markt, vom Sanitätshaus bis hin zum Elektronikversand.

Die Belichtung des Arbeitsplatzes Schule (Dienstzimmer, Lehrerzimmer, Unterrichtsräume) ist noch am ehesten etwas, worauf man als Schulleiter(in) Einfluss nehmen kann, z.B. beginnend mit der verpflichtenden Gefährdungsbeurteilung. Um beharrliches Dickbrettbohren wird man dabei nicht herumkommen. Es lohnt sich, einmal mit den Kollegen aus der Physikabteilung mit einem einfachen Photometer (Luxmeter, schon deutlich unter 100 € auf dem Markt) die Beleuchtungsstärke in den einzelnen Räumen und an den einzelnen Arbeitsplätzen (Schülertische, Labortische, Lehrerarbeitsplätze, eigener Schreibtisch) zu erfassen – und mit den Beleuchtungsstärken im Freien zu vergleichen. Auch an einem trüben Wintertag dürfte es draußen mindestens zehnmal heller sein als drinnen bei „voller Festbeleuchtung“. Als absolutes Minimum für die Beleuchtungsstärke am Arbeitsplatz Schule (Unterrichts- wie Büroräume) werden 300 Lux (Unterrichtsräume allgemein) bis 500 Lux (Wandtafelbereich, Fachunterrichtsräume,

⁷ Vgl. Hummes, Hans-Dieter, - Neue Schüler - Alte Lehrer: Vorwiegend Erwachsenenpsychologische Überlegungen zur Lage einer überalternden Lehrerschaft in einer sich verändernden Schule, in: SLNW Heft 3 1994, S. 11 - 39, Heft 1 1995, S. 14-15 und die dort genannte Literatur, Nachdruck in: SLVSH-Information (Schulleiterverband Schleswig-Holstein), Dezember 1994, S. 53-63 – zwar bezieht sich der Aufsatz auf ein Durchschnittsalter von Lehrerinnen und Lehrern um die Mitte Vierzig mit geringer Streuung, während z.Zt. ein Generationenwechsel in den Lehrer(innen)zimmern stattfindet, in recht absehbarer Zeit dürften die dortigen Überlegungen aber wieder ganz aktuell sein. Die Bezeichnung der Phasen ist im wesentlichen aus einer Vorlesung „Zur Psychologie des Erwachsenen“ – Universität Kiel SS 1965 – von Kurt Meissner (1925 – 2003) übernommen, die Zuordnung der Chronotypen folgt – unter Vernachlässigung der Geschlechtsunterschiede - Roenneberg (4), S. 144.

⁸ z.B. die Notwendigkeiten der Familienorganisation; die Angst vor der falschen Gleichsetzung Spättyp = Langschläfer = Faulpelz und entsprechende Verdrängung, vgl. dazu das Fallbeispiel im ersten Teil dieses Beitrages (Heft 4/2011) Einen ersten, vorläufigen Aufschluss über den eige-

Bürotätigkeit „Lesen, Schreiben, Datenverarbeitung“) genannt, beim technischen Zeichnen sogar 750 Lux.⁹ Das sollte jeder Schüler und Lehrer zur Verfügung haben, mehr schadet nicht, es handelt sich um die Mindest-Beleuchtungsstärke. Auch im Sommer braucht man nicht selten die „volle Festbeleuchtung“; denn je nach Lage und Ausstattung der Fenster hat man bei Tageslicht deutlichen Schattenwurf. Hell-Dunkel-Kontraste aber führen auch zur Ermüdung, man braucht daher die Raumbeleuchtung zur Schattenaufhellung.

Die volle Beleuchtung in geschlossenen Räumen wird oft subjektiv als „zu hell“ empfunden, obwohl sie objektiv diesen Wert nicht einmal erreicht. Dann kann ein verhängnisvoller Kreislauf in Gang kommen: Der Körper registriert „eher Dunkelheit“ und schüttet vermehrt das Schlafhormon Melatonin aus, der Mensch – auch als sowieso morgenuffelliger Schüler – wird etwas müder, empfindet das Licht als noch heller, der Körper registriert objektiv weiterhin „wenig Licht“, usw. Die subjektive Empfindung, es sei zu hell oder wenigstens hell genug in den Unterrichts- und Arbeitsräumen, obwohl die objektive Messung eine andere Sprache spricht, ist eins der wesentlichen Hemmnisse, wenn man Geld für die Verbesserung der Beleuchtung losessen will. Gremienvertreter, die die Schule möglicherweise besichtigen, müssen nicht einen ganzen Schultag lang mit vielen anderen zusammen in einem Raum geistige Leistungen erbringen.

Ein weiterer Stellfaktor für die Innere Uhr und demgemäß auch ein Ermüdungsvermeidungsfaktor ist die Raumtemperatur. Im Winter sollen – nach einer uralten Einführung in die Technik des wissenschaftlichen Arbeitens – 21 bis 22 °C, im Sommer ca. 26 °C optimal für geistige Leistungen sein. Vorgeschrieben für „leichte Arbeiten im Sitzen“ sind 20 °C, d.h. bei Dienstbeginn müssen in den Unterrichts- und Büroräumen der Schule mindestens 20 °C erreicht sein¹⁰. Wenn es kälter wird, registriert das Gehirn „Nachttemperatur – auf Schlafmodus schalten“. Wenn dann noch eine ungenügende Beleuchtung dazu kommt, kann man sich die Folgen ausmalen. Deshalb nützt es auch nichts, bei ständig leicht geöffneten Fenstern zu unterrichten, vor allem im Winter. Besser, wie schon gesagt, kurze, heftige Querbelüftung mit einigen Bewegungsübungen und keine Angst vor Unterbrechungen eines elegant geplanten aber müde dahindümpelnden Stundenablaufs.

FAZIT

Wozu das Ganze, wenn man als Schulleiterin oder Schulleiter doch nur keinen bis mäßigen Einfluss auf die hier in größlichster Vereinfachung und Lückenhaftigkeit berichteten Variablen hat, die das Lehren und Lernen so wesentlich mitbedingen? Schließlich ist nicht damit zu rechnen, dass die Schulen in Deutschland – wie z.B. in Frankreich – flächendeckend künftig erst um neun Uhr beginnen werden oder der Stundenplan sich dem Schulbus- oder Nahverkehrskorsett entziehen könnte. Dass man an mächtigen Tabus rüttelt, wenn man chronobiologische Gesichtspunkte in der Schule zur Geltung bringen will, zeigt das Fallbeispiel im Teil 1 dieser Arbeit nur zu deutlich. Die allgemeine Verwaltung ist mit ihrer gleitenden Arbeitszeit schon viel weiter. Für die Schule bräuchte es viel mehr an Fantasie, um sinnvolle Lösungen zu finden. Wäre es da nicht besser, angenehmer und alltagstauglicher, in naiver Ignoranz zu verharren?

Selbstverständlich nicht. Das Wissen um die Somatik des Lernens – das heißt für Schulleiter und Lehrer des Arbeitens im System Schule, bringt einiges:

- ▶ Die Möglichkeit, die eigenen Schwierigkeiten, Unpässlichkeiten und Begrenztheiten realistischer einschätzen zu können und gelassener zu sehen, aber auch die eigenen Leistungsmöglichkeiten neu zu entdecken und sich selbst in Berufs- und Privatleben entsprechend zu organisieren. Und sei es nur, dass man zu bestimmten Zeiten das Telefon abstellt und ohne schlechtes Gewissen die Füße hochlegt – Sie wissen schon, „Powernapping“ oder so. Letztlich muss jeder die eigene Wohlfühlstrategie für sich selbst neu entwickeln. Was für A gut ist, kann für B katastrophal sein.
- ▶ Die Möglichkeit, die entsprechenden Signale und Befindlichkeiten bei Lehrerinnen und Lehrern entsprechend zu interpretieren und gelassener zu sehen. Die schlechte Laune und Ungenießbarkeit eines Menschen komme oft daher, dass er zu lange habe stehen müssen. Man diskutiere daher nicht mit ihm über die moralische Erlaubtheit von schlechter Laune, sondern biete ihm einen Stuhl an, sagt Alain. Der „Stuhl“ in diesem Zusammenhang kann eine Beratung, eine Literaturempfehlung, aber auch eine freie erste Stunde oder auch nur die Äußerung von Verständnis sein.
- ▶ Die Möglichkeit und den wissensmäßigen Hintergrund, zusammen mit dem Kollegium und den Eltern- und Schülervertretungen dort Veränderungen in der materiellen Umgebung anzugehen, wo es notwendig und möglich ist, sowie Anregungen für die „Auflockerung des Unterrichts“ in der schulinternen Fortbildung zu erarbeiten.
- ▶ Die Möglichkeit, Schülerverhalten entsprechend einzuschätzen, gelassen zu sehen, Lehrer und Eltern entsprechend zu beraten – um nicht zu sagen auch zu trösten. Und das ist eine ganze Menge.

Hans-Dieter Hummes

Weiterführende Literatur (Beispiele)

SOMATIK DES LERNENS UND GRUNDLEGENDES

- (1) *Gassen, Hans Günter; Das Gehirn; Darmstadt (Wissenschaftliche Buchgesellschaft) 2008; ISBN 978-3-534-20182-2, [hier bds. Kap. 13, Biorhythmen, Schlaf und Traum]*
- (2) *Spitzer, Manfred; Lernen: Gehirnforschung und die Schule des Lebens; Heidelberg u. Berlin (Spektrum) 2002 u. öfter – ISBN 3-8274-1396-6*
- (3) *Goller, Hans; Das Rätsel von Körper und Geist: Eine philosophische Deutung; Darmstadt (Wissenschaftliche Buchgesellschaft) 2003; ISBN 3-534-16667-1*

CHRONOBIOLOGIE

- (4) *Roenneberg, Till; Wie wir ticken: Die Bedeutung der inneren Uhr für unser Leben; Köln (Dumont) 2010; ISBN 978-3-8321-9520-5 – [Eine vorzügliche, kompetente und gut lesbare Einfüh-*

nen Chronotyp erhält man über die Webseite des Instituts für Medizinische Psychologie der Universität München per Suchmaschine unter „MCTQ“ (Munich Chronotype Questionnaire) oder direkt unter: https://www.bioinfo.mpg.de/mctq/core_work_life/core/introduction.jsp?language=deu

⁹ Technische Regeln für Arbeitsstätten – Beleuchtung – ASR A3.4 – Bundesministerium für Arbeit und Soziales: <http://www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Arbeitsstaetten/ASR/ASR-A3-4.html>

¹⁰ Technische Regeln für Arbeitsstätten – Raumtemperatur – ASR A3.5 – Bundesministerium für Arbeit und Soziales: <http://www.baua.de/cae/servlet/contentblob/1108456/publicationFile/89166/ASR-A3-5.pdf>

rung in die Thematik „Chronobiologie“, nicht nur beschränkt auf Schlaf-Wach-Probleme. Nachteil: es gibt keine Verweise auf weiterführende und grundlegende Literatur.]

- (5) Zulle, Jürgen u. Knab, Barbara; *Unsere Innere Uhr: Natürliche Rhythmen nutzen und der Non-Stop-Belastung entgegen*; Freiburg (Herder) 2000; ISBN 3-451-05365-9

SCHLAF

- (6) Zulle, Jürgen; *Mein Buch vom guten Schlaf*; München (Zabert Sandmann) 2005; ISBN 3-89883-134-5
- (7) Mittelman, Katja u. Löchte, Birgit; *So finden Sie Schlaf: Das Selbsthilfe-Programm mit CD*; München (Kösel) 1995; ISBN 3-466-34339-9
- (8) Pütz, Jean, Fricke, Sabine u. Pohl, Monika; *Besser schlafen: Sanfte Wege zu einer erholsamen Nacht*, Köln (VGS) 2000; ISBN 3-8025-6222-4

FÜR DEN SCHULALLTAG

- (9) Boländer, Lothar; *Der 1-Minuten Körper-Check; Tutzing (BIO Ritter), 2004; ISBN 3-920788-35-4 [Der Titel hält, was er verspricht, die Übungen sind im Unterricht „zwischen durch“ gut einsetzbar. Man sollte sie aber vorher selbst durchprobiert und auswendig „drauf“ haben.]*

- (10) Stöhr-Mäschl, Doris; *Cool Down: Entspannungs- und Konzentrationsübungen im Schulalltag*; Mülheim (Verlag an der Ruhr) 2010; ISBN 978-3-8346-0661-7 [Ergänzend, erweiternd und vertiefend zu (9)]
- (11) Thömmes, Rebecca; *So stimmt es mit der Stimme: Übungen zur Sprech- und Stimmbildung für Lehrer*; Mülheim (Verlag an der Ruhr) 2011; ISBN 978-3-8346-0763-8 [Eine längst überfällige Arbeit mit praktischen Übungen für die eigene Stimmentwicklung und Stimmpflege – ist doch die Stimme das wichtigste Instrument und Medium jedes Lehrenden.]
- (12) Hey, Julius; *Der Kleine Hey, Die Kunst des Sprechens, Nach d. Urtext v. Julius Hey neu bearb. u. erg. v. Fritz Reusch*; Mainz (Schott Music) 2006; ISBN: 7957-8702-5 [Der Klassiker der Stimmbildung – immer noch unumgänglich für die eigene Stimmentwicklung und Stimmpflege, für Übungen im Unterricht als „Steinbruch“ geeignet. Man muss sich nur trauen, die lustigen Nonsensverse mit Überzeugung vorzutragen und üben zu lassen, Lachmuskeltraining inbegriffen.]
- (13) Hey, Julius; *Der Kleine Hey: Das multimediale Trainingsprogramm; Nach d. Urtext v. Julius Hey neu bearb. u. erg. v. Fritz Reusch*; Mainz (Schott Music) 2004 (mit DVD, eine weitere Ausgabe mit DVD existiert für Windows 98 oder höher) [Die Multimediaversion von (12).]

Studienreise der SLV NRW nach Nepal

Ostern 2011

Atemlose Stille folgte dem Handzeichen des Wildhüters im Dschungel Nepals. Aug' in Auge nur 100 Meter auseinander standen wir plötzlich vor einem der gefährlichsten Tiere des Chitwan Nationalparks. Nur gut, dass das riesige Panzernashorn uns nicht sehen konnte und wir gegen den Wind zu ihm standen. Mit äußerster Umsicht zogen wir uns zurück hinter den Elefanten, auf dem ein anderer Teil unserer Gruppe in sicherer Höhe saß. Drei Tage verbrachten wir zur Beobachtung der vom Aussterben bedrohten Rhinos und der Fauna und Flora dieses beeindruckenden Naturresevats. Zweifellos ein Höhepunkt unserer Reise ebenso faszinierend wie der Flug mit einer kleinen Propellermaschine entlang der majestätischen Gebirgskette des Himalaya und vorbei am höchsten Berg der Welt dem Mount Everest. Und dies bei strahlend blauem Himmel, der mit dem Weiß des ewigen Schnees der Berge in der gleißenden Sonne kontrastierte.

Wir, das war eine 21-köpfige Reisegruppe die sich über den Service der SLV NRW zu dieser Fahrt zusammengefunden hatte. Ein langer Flug mit Air India brachte uns über Delhi zu unserem Ziel nach Katmandu, der Hauptstadt Nepals.

Empfangen und während der 14 Tage begleitet wurden wir von Narayan Adhikari, einem Nepalesen, der mit einer Deutschen verheiratet, die

Reiseleitung in perfektem Deutsch gestaltete.

Ein dichtes Programm, das uns durch das ganze Land führte von Katmandu durch die Katmandu Hochebene hinunter ins Tiefland und den Dschungel und zurück durch die Berge nach Pokhara und dem berühmten Fewa See vor der Annapurna-Kette.

Die Königsstädte (Weltkulturerbe) Kathmandu (Kantipur), Bhaktapur



Christel Marx überreicht einen Scheck in Bela



Ein Gruppenfoto

(Bhadagon) und Patan (Lalitpur), Tempel, Verbrennungsstätten und Stupas, Erotik am Kamasutra Tempel- der nepalesischen Form der Aufklärung für jung Vermählte, Treffen und Healings mit dem höchsten Schamanen Nepals, ein Besuch in einem Dorf tibetischer Flüchtlinge, Teilnahme an einer Tempelzeremonie und das pulsierende, laute, gedrängte und bunte Leben in den Städten. Wer hier den Verkehr überlebt wird überall klar kommen. Faszinierend auch die friedliche Koexistenz von Buddhismus und Hinduismus, die sich überall und nebeneinander in Form von buddhistischen Stupas und Klöstern (Gompas), Gebetsfahnen, hinduistischen Gottheiten, und heiligen Männern zeigt.

Und immer wieder die 8 Tausender Kulisse des Himalaya. Manchmal tauchten die Berge unerwartet auf. Gerade noch waren sie im Dunst verborgen als ein plötzlich einsetzender heftiger Regen – Vorbote des nahenden Monsuns auf das Wellblechdach der Schule in Bela trommelte. Dann wurde es still, der Himmel klarte auf und vor uns – man wollte es erst nicht glauben – öffnete sich der Blick auf das überwältigend schöne Panorama der Himalaya Gebirgskette. Ein unvergesslicher Moment am Dach der Welt.

Bildungsreise der SLV NRW nach Nepal hieß aber nicht nur Besichtigungen der Weltkulturerbestätten und all der Orte um die Kultur, Tradition und Religion dieser Region kennenzulernen.

Wir hatten auch die Gelegenheit zwei wichtige Projekte kennenzulernen die mit Engagement von außen und innen die Lebensbedingun-

gen der Menschen in einem bitter armen Land verbessern helfen. Gleich nach unserer Ankunft waren wir in die Bright Future School in Naikap, einem Randbezirk von Katmandu, eingeladen, der Partnerschule der Dieter-Forte-Gesamtschule in Düsseldorf.

Hier arbeitet der Freundeskreis Nepal aus Münster mit einem Schulverein und dem obersten Schamanen Nepals seit vielen Jahren zusammen und unterstützt die Schule in Verbindung mit einem Patenkindprogramm. Von den 1100 Schülerinnen und Schülern stammen ca. 160 Kinder aus sozial schwachen Familien, Waisen und Halbwaisen. Sie werden durch Schulstipendien unterstützt.

Die Paten finanzieren den Schulbesuch inklusive Kleidung, Materialien und Schulessen und die Wohnung für die Familie des Patenkindes. Regelmäßig sind Mitglieder des Freundeskreises Nepal vor Ort und besuchen die Patenfamilien. Die Ärztinnen des Freundeskreises haben rund um die Uhr Sprechstunde und Hausbesuche und andere beschäftigen sich mit dem Neubau der Partnerschule. Zur Unterstützung dieses Projektes überreichte Margret Rössler für ihre Partnerschule einen Scheck - den Erlös des letzten Sponsorenlaufes ihrer Schule.

Am nächsten Tag ging es zu unserem zweiten Projekt. Über eine Stunde Busfahrt entfernt von Katmandu halten wir auf einer Passhöhe und wandern dann fast eine halbe Stunde lang einen langen schmalen Pfad durch Felder und Bambuswälder hangabwärts nach Bela wo

wir im Schulzentrum herzlich empfangen werden. Die Dorfschule für ca. 500 Schüler aus Bela und den umliegenden Dörfern wurde hier erbaut vom: ÖWK St. Nilolaus Wolbeck e.V. (Ökumenischer Eine-Welt-Kreis Nähe Münster) in Zusammenarbeit mit unserem Reiseleiter. Die Schüler in Bela haben den besten Schulabschluss in ihrem Distrikt erreicht, in dem es immerhin noch 225 weitere Schulen, darunter auch Privatschulen gibt. Das ist ein ganz beachtliches Ergebnis, zumal die Regierung bis heute die Lehrergehälter nicht bezahlt. Deshalb ist die Schule auf Spenden angewiesen. Christel Marx, Schulleiterin der Benzenberg-Realschule in Düsseldorf konnte zur Unterstützung der Schule einen großen Scheck überreichen, ebenfalls der Erlös des Sponsorenlaufes ihrer Schule – vielleicht auch der Beginn einer neuen Partnerschaft dieser beiden Schulen. Auch hier die fröhliche und offene Atmosphäre wie in Naikap. Verabschiedet wurden wir mit Liedern der Schulgemeinde um noch weiter abzustiegen bis zum Haus der Eltern Narayans.

Die weit verstreut liegenden kleinen Bauernhöfe der Region sind hier zum ersten Mal autark in der Energieversorgung. Bereits ein Wasserbüffel und eine Kuh reichen aus, um mit deren Dung die Biogasanlage zu befüllen, in der innerhalb kurzer Zeit ein Methangas entsteht, das zum Kochen verwendet wird. Das Biogas ersetzt hier das Brennholz und verhindert so den weiteren Kahlschlag der Wälder in Nepal. Finanziert wird dies nach einem interessanten Modell: Der ÖWK als Projektpartner in Deutschland reicht den Projektantrag beim BMZ ein, das bei positiver Entscheidung $\frac{3}{4}$ der Kosten trägt, während $\frac{1}{4}$ der Kosten als Eigenleistung erbracht werden müssen. Da die Landbevölkerung am Existenzminimum lebt, wird die Eigenleistung über Spenden, die beim ÖWK eingehen, sichergestellt. So bringt jeder gespendete Euro den dreifachen Ertrag und auf diese Weise wurden in den vergangenen 10 Jahren 2 Schulzentren für über 1.500 Schüler und mehr als 500 Biogasanlagen gebaut.

Ein langer Aufstieg bringt uns zurück zur Straße wo wir umringt von aufgeregten fröhlichen Kindern verabschiedet werden.

So haben wir dann ein ganzheitliches Bild von Nepal erfahren – traumhafte Landschaften, uralte Kultur – unsichere politische Verhältnisse, bittere Armut, daraus resultierend pulsierendes Leben rund um die Uhr, eine Farbenpracht und die Schönheit der Menschen und ihre so wohlthuende Offenheit, Freundlichkeit und Gastfreundschaft.

Es fiel uns schwer wieder abzufahren und beim Abschiedsabend merken wir dann wie intensiv Narayans Programm war. Es wird lange dauern all diese Eindrücke zu verarbeiten.

Da waren wir uns alle einig und es kam etwas Wehmut auf, dass die gemeinsamen Tage zu Ende gingen. Es war eine Gruppe die sich von Anfang bis Ende einfach nur toll verstanden und miteinander wohlgeföhlt hat. Der Wunsch noch einmal in diesen Teil der Welt zu reisen

wurde geäußert. Die Kontakte zwischen den Schulen werden bleiben und ein neues Patenkind hat eine Chance fürs Leben erhalten.

Am Flughafen in Delhi trennten sich dann die Wege. Während der Großteil der Gruppe nach Hause flog zurück zur Schule, konnten die Pensionäre ihr Privileg der Terminfreiheit nutzen für eine einwöchige Anschlussfahrt zum goldenen Dreieck: Delhi-Agra-Jaipur mit einem Besuch des Taj Mahal.

Für die Herbstferien 2012 wird die SLV NRW für ihre Mitglieder eine Fahrt von Nepal durch den Himalaya nach Tibet anbieten.

Dr. Burkhard Mielke

Wir suchen Pateneltern

Wer Interesse hat meldet sich bitte bei mir: drmielke@web.de

Unter gleicher Mail Adresse kann man sich voranmelden für die Tibetfahrt der SLV NRW Herbstferien NRW 2012
Informationen über den Freundeskreis Nepal erhält man über:

<http://www.freundeskreis-nepal.de/>

Informationen über das Biogasprojekt in Bela unter:
www.ewk-wolbeck.de/pdf_dateien/Info-Biogas.pdf

Wer Interesse an individuellen Nepaltouren und Trekking hat wendet sich an unseren Reiseleiter.

Schulleitungssymposium Zug/Schweiz im September 2011:

„Kooperative Bildungslandschaften: Führung in und mit System“.

Referentinnen, Referenten und Gäste aus der ganzen Welt trafen sich vom 8. – 10. September auf Einladung der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz/Zug am Zuger See unter Überschrift „Kooperative Bildungslandschaften: Führung in und mit System“. Eingeladen waren Wissenschaft, Politik und Verbände, Lehrerinnen und Lehrer, Schulleiterinnen und Schulleiter schwerpunktmäßig aus dem deutschsprachigen Raum.

Die Namen auf der Seite der Unterstützer – Sponsoren und kooperierende Partner – ließen schon im Vorfeld auf eine hohe Qualität der Veranstaltung hoffen. Fast 100 Referentinnen und Referenten boten im Hauptprogramm einen bunten Strauß von Inhalten unter der vorgegebenen Thematik an. Dennoch blieb es im Casino und in den Räumen der Fachhochschule sehr familiär. Eine gute Organisation und eine übersichtliche Teilnehmerzahl trugen maßgeblich dazu bei. Enttäuschend dabei war ein wenig das Interesse von Schulleitungspersonen aus Deutschland. Die Zahl der Vertreter aus Forschung, aus Verbänden und aus der Bildungsbürokratie überwog deutlich.

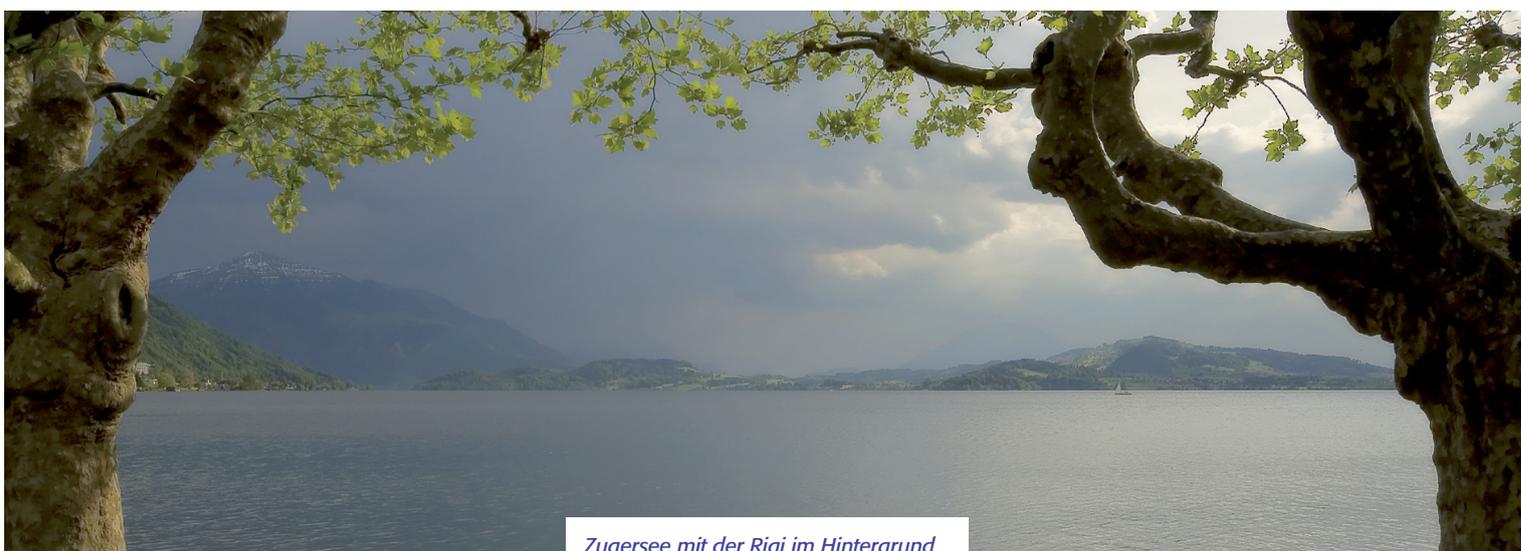
Inhaltlich boten die Tage ein reichhaltiges Angebot von Themen. Unter anderen wurden die Aspekte Teamstrukturen, Bildungslandschaften, Schulqualität, Schulentwicklung, Führungsentwicklung aufgegriffen. Nachzulesen ist die gesamte Liste aktuell noch unter www.schulleitungssymposium.net/2009/pdf/SLS. Die Qualität der Angebote war dabei naturgemäß sehr unterschiedlich. Diese Unterschiede können einerseits an der Organisationsform, andererseits an der inhaltlichen Aussagekraft festgemacht werden. Drei Kurzvorträge zu einem Thema im 10-Minu-

ten-Takt bieten zwar u. U. viele Informationen, jedoch kaum die Möglichkeit, sich auch nur im Ansatz mit der Thematik auseinanderzusetzen. Darüber hinaus wies der Versuch, ein möglichst breites Spektrum anzubieten, auf die Grenzen der Machbarkeit hin. Auf den „Schnee von gestern“ hätte man gerne an manchen Stellen verzichten können. „Neuschnee“ war letztlich knapp, den konnte man an diesem Spätsommerwochenende vielleicht auch nicht in Massen erwarten.

Fazit:

Eine gute Veranstaltung, um sich einen Überblick über die Standardthemen für Schulleitungsarbeit zu verschaffen. Wer einen roten Faden als sinnvoll ansieht und den Blick nach Vorne erwartet hatte, wird seine Zufriedenheit eher aus punktuellen Highlights, so dem Vortrag zu „Führung in anderen Handlungsbereichen“ vom Head of Global Organization der Firma Victorinox, Robert Heinzer, dem hervorragenden Wetter, der Atmosphäre am Ort und den entspannten und oft inspirierenden Gesprächen mit Fachleuten aus allen Ecken des Schul- und Bildungsbetriebes gezogen haben.

Harald Willert • Foto: Wikipedia



Zugersee mit der Rigi im Hintergrund

Partnership International e.V.



Partnership International e.V.
ehemals Fulbright-Gesellschaft

PARTNERSHIP INTERNATIONAL E.V. HÄLT WORT - ALLE SCHÜLER AUSGEREIST

Viele deutsche Schüler, die sich für das High School Jahr 2011/2012 in den USA beworben hatten mussten im Sommer erfahren, dass für sie keine Gastfamilie gefunden werden konnte. Die Enttäuschung war natürlich groß bei ihnen. Besser dran waren die Schüler, die sich bei unserem Verein beworben hatten, denn alle konnten - wie auch schon in den Jahren zuvor - dank des großen Einsatzes unserer Partnerorganisationen rechtzeitig zu Programmbeginn die Reise in ihr Traumland antreten.

SCHÜLER AUS ALLER WELT IN DEUTSCHLAND

Wir sind eine der wenigen Austauschorganisationen in Deutschland, die Austausch nicht als Einbahnstraße versteht. Jedes Jahr laden wir ausländische Schüler ein, ein Schuljahr bei uns zu verbringen. Ab September suchen wir wieder freundliche Familien, die einen Schüler aus Thailand, Lateinamerika oder den USA aufnehmen möchten. Wir informieren Sie gerne und freuen uns über Ihren Anruf. Weitere Informationen gibt es auch auf unserer Internetseite:

www.partnership.de

WIR INFORMIEREN AUCH AN IHRER SCHULE: ANRUF GENÜGT!

Es ist oft sehr schwer, sich zu entscheiden, welche der vielen Organisationen und Anbieter für den Schüleraustausch gewählt werden soll. So ist es überaus sinnvoll, sich in einem persönlichen Gespräch ein umfassendes Bild zu machen. Was sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Teilnahme? Was muss ich als Bewerber beachten? Passt ein Auslandsschuljahr in die persönliche Schullaufbahn? Partnership International e.V. informiert die Schüler und Eltern gerne über Austauschprogramme und Stipendienmöglichkeiten.

AJA-QUALITÄTSSTANDARDS

Wir sind Mitglied des AJA (Arbeitskreis gemeinnütziger Jugendaustauschorganisationen). Die Mitgliedsorganisationen haben unter www.aja-org.de Qualitätskriterien für den internationalen Jugendaustausch veröffentlicht.

SPRACHLEHRERINNEN UND -LEHRER GESUCHT

Für das nächste Sprach- und Vorbereitungsseminar für unsere ausländischen Gast Schüler suchen wir noch engagierte Sprachlehrerinnen und -lehrer. Das Seminar findet vom 15. August bis 10. September 2011 in der Nähe von Magdeburg statt. Eine kleine Aufwandsentschädigung wird gezahlt. Über Bewerbungen freuen wir uns.

3 WOCHEN ÜBER OSTERN 2012 IN DEN USA

Wie schon in den letzten Jahren erfreuen sich unsere Kurzzeitprogramme einer ungebrochenen Popularität, was zur Folge hat, dass es nur noch in folgenden Programmen freie Plätze gibt: 01.10.12 (Melbourne/Florida) und 01.11.12 (Austin/Texas). Die Florida-Gruppe startet von Düsseldorf und die Texas-Gruppe von Frankfurt am Main. Letztere wird auf der Rückreise einen Tag und eine Nacht in Washington DC verbringen und so die Möglichkeit haben, sich mit der USA-Hauptstadt bekannt zu machen. Die genauen Ausschreibungen findet man unter www.partnership.de.

PARTNERSHIP INTERNATIONAL E.V. REDUZIERT PROGRAMMPREISE FÜR DAS SCHULJAHR 2012/2013 UND BIETET NEUES LANGZEITPROGRAMM IN BRASILIEN AN

Ab Sommer 2012 haben Schüler die Möglichkeit, mit Partnership International e.V. ein Semester oder ein Schuljahr in Brasilien zu verbringen. Daneben werden auch weiterhin die bewährten Langzeitprogramme in Argentinien, Großbritannien, China, Irland, Kolumbien, Polen, Spanien, Südafrika, Taiwan und in den USA angeboten. Teils deutliche Preisreduzierungen sind im Vergleich zum Schuljahr 2011/2012 für die Programme in Großbritannien, Irland, Kolumbien und Taiwan zu verzeichnen. Erweitert hat sich das Angebot an Programmen für zwei und drei Monate, die sich immer größerer Beliebtheit erfreuen. Mehr Informationen zu diesen Programmen unter: www.partnership.de.

PARTNERSHIP INTERNATIONAL E.V.

Informationen zu unseren Programmen und Aufgaben erhalten Sie über unsere Bundesgeschäftsstelle in Köln, Hansaring 85, 50670 Köln
Telefon 0221-913 9733, Fax 0221-913 9734,

E-Mail: office@partnership.de

oder

unser Hauptstadtbüro in Berlin, Marienstr. 2, 10117 Berlin,
Telefon 030-335 12 65, Fax 030-355 050 54

E-Mail: berlin@partnership.de

Internet: www.partnership.de



Partnership International e.V.
ehemals Fulbright-Gesellschaft

Aus der Reihe „Praktiker für die Praxis“

Fortbildung der Schulleitungsvereinigung NRW (SLV NRW) für Schulleitungen und Schulleitungsmitglieder aller Schulformen

Thema: Konferenzen leiten

Am Beispiel formaler Konferenzen (LK, SK, FK) und/oder themenbezogener Arbeitsgruppen (Ausschüsse/Arbeitskreise) werden u.a. folgende Themen bearbeitet:

- Konferezenzen
- Rolle der SL/des SL
- Bedingungsanalyse (Sach-, Organisations- und Personalebene)
- Konferenzkultur
- Konferenzmethodik

Max. Teilnehmerzahl:
18 Personen

Moderatoren:
Harald Willert, Gymnasium Oberhausen
Martina Reiske, Grundschule Bielefeld.

Ort:
Hotel Bohmke, Wadersloh

Termin:
20. Januar 2012 14.00 Uhr – 18.00 Uhr
21. Januar 2012 9.00 Uhr – 16.00 Uhr

Kosten der Veranstaltung:
280,- € für Nichtmitglieder
250,- € für Mitglieder der Schulleitungsvereinigung NRW

Anmeldung bis zum 5. Dezember 2011

Diese Veranstaltung kann auch nach Anmeldeschluss noch angefragt werden unter
mailto: Will98a@web.de oder **Tel.: 0170 3465377**

Fortbildungsveranstaltung der SLV NRW
„Konferenzen leiten“

20./21. Januar 2012
Hotel Bohmke, Wadersloh

Anmeldung unter
mailto: **Will98a@web.de**
Tel.: **0170 3465377**