



© contrastwerkstatt / fotolia.com

# Die BASS von A bis Z

Erläuterungen und Handlungsempfehlungen für die Schulpraxis in NRW

Monika Kirfel, Birgit Klein-Uerlings, Maria Yüksel

## **FRAUEN UND KARRIERE IN DER SCHULE – IMMER NOCH EIN THEMA?**



**RITTERBACH**  
VERLAG

**12/2019**

# FRAUEN UND KARRIERE IN DER SCHULE – IMMER NOCH EIN THEMA?

## Inhaltsübersicht

### 1 AUS DEM SCHULALLTAG

- 1.1 Rückkehr aus der Elternzeit
- 1.2 Pädagogik oder Verwaltung?
- 1.3 Ein Fall zum Nachdenken

### 2 EXTERNE UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE NUTZEN

- 2.1 Orientierungsseminare für Frauen mit Interesse an Leitungsaufgaben
- 2.2 Im Coaching Handlungsoptionen entwickeln

### 3 IMPULSE ZUM SELBST-EMPOWERMENT

- 3.1 Selbstanalyse: Stärken und Schwächen erkennen
- 3.2 Kinder und Karriere? Eine Selbstbefragung
- 3.3 Das G-R-O-W-Modell
- 3.4 Stakeholder-Analyse
- 3.5 Stärkung des Selbstvertrauens - ein neuer Blick auf sich selbst
- 3.6 Umgang mit Niederlagen

### 4 DER BERUFLICHE SCHRITT NACH VORN

### 5 FÄLLE UND LÖSUNGEN

#### Die Autorinnen:

Monika Kirfel, Studiendirektorin i.R., ehemalige Moderatorin für Orientierungsseminare für Lehrerinnen, Fortbildung für Ansprechpartnerinnen (Durchführung von Seminaren und fachliche Betreuung der Moderatorinnen), pädagogische Mitarbeiterin im Schulministerium

Birgit Klein-Uerlings, Studiendirektorin i.R., ehemalige Moderatorin für Orientierungsseminare für Lehrerinnen, Pädagogische Mitarbeiterin im Schulministerium, Coach und Supervisorin (DGIP) mit dem Schwerpunkt Frauenförderung

Maria Yüksel, Schulleiterin einer Förderschule i.R., ehemalige Moderatorin für Orientierungsseminare für Lehrerinnen, Systemisch-konstruktivistische Beraterin im schulischen Kontext

# FRAUEN UND KARRIERE IN DER SCHULE – IMMER NOCH EIN THEMA?

Auf den ersten Blick scheint die Benachteiligung von Frauen in der Schule kein Thema mehr zu sein. Es gibt in den Beförderungsjahren bis A 14 keine Unterrepräsentanz von Frauen, und auch in den Besoldungsgruppen A 15 und A 16 haben Lehrerinnen signifikant aufgeholt. Elternzeit wird von Männern wie von Frauen in Anspruch genommen.

Wenn man mit jungen Lehrerinnen spricht und sie nach ihrem subjektiven Eindruck bezüglich möglicher geschlechtsspezifischer Benachteiligungen fragt, erntet man nicht selten erstaunte Blicke. Dieses Thema scheint selbst für Frauen oft keins mehr zu sein.

Die Fakten sprechen eine andere Sprache. So ist beispielsweise die Teilzeitbeschäftigung unter den Lehrkräften immer noch fast ausschließlich weiblich. Das gilt sowohl für die familiäre Teilzeit gemäß § 64 LBG – immer noch übernehmen weit mehr Frauen Betreuungsaufgaben als ihre Partner – wie für die voraussetzungslose Teilzeit (§ 63 LBG). Für beide Formen der Teilzeit gilt, dass sie gravierende Nachteile für die Altersversorgung haben.

Eine weitere Benachteiligung der Teilzeitkräfte besteht trotz aller schulaufsichtlichen Bemühungen um ausgleichende Gerechtigkeit in der unzureichenden Berücksichtigung der Stundenreduzierung bei außerunterrichtlichen Aufgaben.

Die Unterrepräsentanz von Frauen in den Besoldungsgruppen A 15 und A 16 bedarf ebenfalls einer kritischen Analyse. Sind sie wirklich nicht interessiert, wie oft gesagt wird? Oder liegen die Gründe ganz woanders?

Dieses Heft möchte Frauen Denkanstöße und Impulse für erste Handlungsschritte auf dem Weg in eine mögliche Neuorientierung geben. Es werden außerdem konkrete Übungen vorgeschlagen, die im Rahmen eines Selbsttrainings bzw. Selbstmanagements ohne Aufwand durchführbar sind.



## 1 FÄLLE AUS DEM SCHULALLTAG

### 1.1 Rückkehr aus der Elternzeit

Der weitaus größere Teil der jungen Mütter nimmt zwölf Monate Elternzeit in Anspruch. Sie kehren nach einem Jahr zuzüglich sechs Wochen Mutterschutz in den Schuldienst zurück. Aber was bedeutet das für die jungen Frauen und für ihre Karriere? Welche Konsequenzen ergeben sich für sie und für die Schule?

Die jungen Frauen kehren häufig mit einem reduzierten Stundenkontingent zurück. Der Umfang der Teilzeit ist davon abhängig, ob und in welchem Umfang eine Betreuung des Kindes in einer Kita oder bei einer Tagesmutter gefunden wurde. Je nach Kommune kann dies durchaus schwierig werden.

Die Schule hat sich in dieser Zeit weiterentwickelt, auch in ihren Strukturen und Arbeitsabläufen.

- ✓ Wie können die jungen Mütter mit der neuen Situation besser umgehen lernen?
- ✓ Wie können sie ohne Karriereknick in der Schule ihre Stellung wieder einnehmen?
- ✓ Wie kann die Organisation der neuen Alltagssituation gelingen?

Diese Fragen werden sich in Zukunft vielleicht auch Männer stellen, da das Interesse an einer



# BASS-Fundstellen

- ✓ Schulgesetz: BASS 1-1
- ✓ Landesverfassung NRW
- ✓ Einstellung von Lehrerinnen und Lehrern in den öffentlichen Schuldienst des Landes Nordrhein-Westfalen: BASS 21-01 Nr. 16
- ✓ Versetzung von Lehrerinnen und Lehrern an öffentlichen Schulen: BASS 21-01 Nr. 21
- ✓ Fort- und Weiterbildung; Qualifikationserweiterung für Lehrkräfte, die ein Amt als Schulleiterin der Schulleiter anstreben (Schulleitungsqualifizierung - SLQ): BASS 20-22 Nr. 62
- ✓ Fort- und Weiterbildung; Strukturen und Inhalte der Fort- und Weiterbildung für das Schulpersonal (§§ 57 - 60 SchulG): BASS 20-22 Nr. 8
- ✓ Richtlinien für die dienstliche Beurteilung der Lehrerinnen und Lehrer sowie der Leiterinnen und Leiter an öffentlichen Schulen und Zentren für schulpraktische Lehrerausbildung des für Schule zuständigen Ministeriums: BASS 21-02 Nr. 2
- ✓ Richtlinien für die dienstliche Beurteilung der Beamtinnen und Beamten (BRL) im Geschäftsbereich des Ministeriums für Schule und Bildung: BASS 21-02 Nr. 6
- ✓ Durchführung des Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetzes für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Landesdienst; Lehrkräfte im Tarifbeschäftigungsverhältnis: BASS 21-05 Nr. 8
- ✓ Elternzeit für Lehramtsanwärterinnen und Lehramtsanwärter: BASS 21-05 Nr. 9
- ✓ Sabbatjahr - Teilzeitbeschäftigung für Lehrkräfte im Tarifbeschäftigungsverhältnis und beamtete Lehrkräfte: BASS 21-05 Nr. 13A
- ✓ Teilzeitbeschäftigung im Blockmodell für Lehrkräfte im Tarifbeschäftigungsverhältnis und beamtete Lehrkräfte: BASS 21-05 Nr. 13B

längeren Elternzeit wächst. Zurzeit gelingt ihnen die Rückkehr in den Beruf noch besser, da sie i.d.R. mit voller Stelle zurückkehren und

auch nur für einen kurzen Zeitraum – zwei Monate – ausfallen. Ihre Aufgaben konnten also kommissarisch von einem Kollegen/einer Kollegin übernommen werden.

### 1.2 Pädagogik oder Verwaltung?

In zahlreichen Gesprächen konnten wir einen Einblick über die Verteilung zusätzlicher Aufgaben im System Schule bekommen. Immer noch nehmen mehr Frauen als Männer Sondertätigkeiten wahr, die in den sozialen und sozialpädagogischen Bereich fallen. Ihre männlichen Kollegen interessieren sich weitaus häufiger für Verwaltungsaufgaben wie z. B. das Erstellen von Statistiken oder Zeugnisformularen.

Zunächst ist dies nicht besonders erwähnenswert, wäre da nicht die Wertschätzung und Messbarkeit der jeweiligen Arbeit, die völlig unterschiedlich ausfällt.

Wird eine Statistik erstellt oder ein Zeugnisprogramm eingeführt, kann der Kollege eine sichtbare Leistung vorweisen, die zur Arbeitserleichterung für das übrige Kollegium führt. Da diese Aufgaben häufig in der Nähe der (erweiterten) Schulleitung angesiedelt sind, entsteht gleichzeitig ein großer Imagegewinn.

Warum vermeiden Lehrerinnen oft verwaltungstechnische Aufgaben?

### 1.3 Ein Fall zum Nachdenken

Unter Genderperspektive ist es oft aufschlussreich, sich eine bestimmte Geschlechterverteilung vorzustellen und sich dann zu fragen, ob das Verhalten der jeweiligen Rolleninhaber\*innen identisch wäre oder sich mit dem Geschlecht verändern würde.

Wir fragen uns in einem fiktiven Fallbeispiel: Wie verhält sich wahrscheinlich eine Gruppe weiblicher Schulleitungen gegenüber einem nicht dialogisch leitenden, machtorientierten

Schulrat? Und wie würde sich wahrscheinlich eine Gruppe männlicher Schulleitungen gegenüber einer nicht dialogisch leitenden, machtorientierten Schulrätin verhalten?

Gibt es Ihrer Meinung nach Unterschiede zwischen dem Verhalten der weiblichen und der männlichen Schulleitungsgruppe?

## 2 EXTERNE UNTERSTÜTZUNGS-ANGEBOTE NUTZEN

### 2.1 Orientierungsseminare für Frauen mit Interesse an Leitungsaufgaben

Die Bezirksregierungen bieten in der Regel mehrtägige Seminare für Lehrerinnen an, die an Leitungsaufgaben interessiert sind, sich aber noch nicht mit klarem Ziel auf den Weg gemacht haben. Die Seminare haben je nach Bezirksregierung unterschiedliche Titel, sodass es sinnvoll sein kann, Kontakt zum zuständigen Fortbildungsdezernat (Dezernat 46) aufzunehmen, wenn man bei der Recherche auf der Webseite der Bezirksregierung nicht fündig wird oder unsicher ist, ob das gefundene Angebot dem genannten Seminar entspricht.

Die Orientierungsseminare, die weiblichen Lehrkräften von den Bezirksregierungen angeboten werden, unterscheiden sich in Aufbau und Schwerpunktsetzung. Dennoch kann man davon ausgehen, dass alle Angebote neben Informationen zu den Aufgaben von Leitung und zum Handeln im System Schule (Besprechungsleitung, Projektmanagement, Organisation und Verwaltung) den Fokus auf Fragestellungen richten, die für viele Frauen bedeutsam sind: Dazu gehören nach wie vor

- ✓ die Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- ✓ die Lebensverlaufsplanung nicht zuletzt unter dem Aspekt der finanziellen Versorgung,
- ✓ aber auch psychologische Themen und
- ✓ Fragen unter Genderperspektive.



© stockWERK / fotolia.com

Hierzu einige Beispiele:

- ✓ Entspricht mein Auftreten im öffentlichen Raum meiner Kompetenz oder stelle ich mein Licht unter den Scheffel?
- ✓ Führe ich Konflikt- und Kritikgespräche ausreichend abgegrenzt und rollensicher, oder neige ich zu vorschneller Harmonisierung?
- ✓ Wie präsentiere ich mich in wichtigen Gesprächen im Vorfeld meiner Bewerbung?
- ✓ Spreche ich selbstbewusst die für mich zuständigen Entscheidungsträger an oder vertraue ich darauf, dass ich aufgrund meiner Fähigkeiten „entdeckt“ und angesprochen werde?

**Die Seminare basieren auf der Aktivierung der Teilnehmerinnen. Selbstverständlich gibt es Inputs zu Sachfragen, aber der größte Lerneffekt wird in Erarbeitungs- und Austauschphasen in Gruppen und darüber hinaus in Rollenspielen erzielt. Der Ermutigungseffekt ist außerordentlich groß.**

## 2.2 Im Coaching Handlungsoptionen entwickeln

Das Land NRW bietet Leitungskräften kostenfreies Coaching an.

Lehrkräfte müssen, wenn man vom Coaching-Angebot während der Ausbildung an den Zentren für schulpraktische Lehrerbildung (ZfsL) absieht, Coachings selbst finanzieren.

In vielen außerschulischen Berufsfeldern hat sich die Wahrnehmung von Coaching-An-

geboten, die an der Schnittstelle von Person und Beruf angesiedelt sind, in den letzten Jahren mehr und mehr durchgesetzt.

Es kann auch für Lehrkräfte außerordentlich hilfreich sein, Konflikte im Beruf, Probleme im Zeitmanagement, Fragen der beruflichen (Neu-)Orientierung und der Karriere im Rahmen eines Coachings fokussiert und lösungsorientiert zu betrachten, Handlungsoptionen zu entwickeln und erste Schritte zu planen.

**Lehrerinnen wie Lehrer profitieren gerade in Phasen beruflicher Neuorientierung, die mit einer angestrebten Rollen- und Funktionsänderung verbunden ist, von einem Coaching. Im Kontext dieses Themenhefts konzentrieren wir uns auf die Frage, was ein Coaching insbesondere Frauen bringen könnte.**

Oft stellen engagierte Lehrerinnen nach einer Reihe von Unterrichtsjahren fest, dass sie sich nicht in einer Position befinden, die ihren Fähigkeiten entspricht. Sie erhalten damit auch nicht die Wertschätzung und Anerkennung, die sie verdienen. Die Gründe sind vielfältig. Auch die bereits erwähnten Faktoren spielen eine Rolle und können auf dem Weg in Leitung hinderlich sein.

Häufige Fehler: Lehrerinnen

- ✓ machen ihre Leistung nicht ausreichend sichtbar,
- ✓ haben Scheu vor Auftritten im öffentlichen Raum,
- ✓ verlangen von sich überdurchschnittlichen Perfektionismus,
- ✓ haben deshalb Angst vor einem Leitungsamt und
- ✓ unterschätzen die Bedeutung von Netzwerken.

Selbstverständlich treffen die genannten Haltungen und Schwierigkeiten auch auf viele männliche Lehrkräfte zu. Dennoch sind sie immer noch signifikant häufiger bei Frauen zu beobachten.

Im Rahmen eines Coachings geht es in einem ersten Schritt oft darum, diese Haltungen bewusst zu machen. Im weiteren Verlauf werden die eigenen, oft verhärteten und einseitigen Wertungen und Perspektiven hinterfragt und „aufgeweicht“. Dadurch gewinnt man neuen Handlungsspielraum, den man dann im geschützten Coaching beispielsweise in Form von kleinen Rollenspielen probeweise nutzen kann.

Welche Methoden im Rahmen eines Coachings angewandt werden, ist vom Coach selber und von der von ihm durchlaufenen Ausbildung abhängig.

**Charakteristisch für jedes Coaching sind die Fokussierung einer klar definierten Fragestellung, eines Ziels und die Anwendung lösungs- und handlungsorientierter Verfahren.**

### 3 IMPULSE ZUM SELBST-EMPOWERMENT

#### 3.1 Selbstanalyse: Stärken und Schwächen erkennen

Es gibt komplexe Potenzialanalysen und Persönlichkeitstests, denen man sich unterziehen kann, wenn man belastbare Ergebnisse zu eigenen Stärken und Schwächen und zur Persönlichkeitsstruktur wünscht.

An dieser Stelle begnügen wir uns mit wenigen Impulsen zur Selbstreflexion. Sie basieren auf bekannten Modellen, zu denen man ausführliche Informationen im Internet findet. Sie können erste Anregungen geben, sich selbst in anderen Tätigkeitsfeldern vorzustellen und zu überlegen, ob neue Bereiche Entwicklungschancen bereithalten oder eventuell eher als Belastung erlebt werden. Dabei ist natürlich zu bedenken, dass man erstaunliche Entwicklungen durchlaufen kann, wenn man mit neuen

Herausforderungen konfrontiert wird („Der Mensch wächst mit seinen Aufgaben“).

#### Persönlichkeitstest

Der auf Selbstbeschreibung beruhende Persönlichkeitstest **DISG** geht von den vier Grundtypen **D**ominanz, **I**ntiative, **S**tetigkeit und **G**ewissenhaftigkeit aus:

- ✓ Der dominante Persönlichkeitstyp leitet gern, liebt die Herausforderung, ist entscheidungsfreudig, aktiv und selbstbewusst.
- ✓ Der initiative Persönlichkeitstyp ist teamorientiert, kreativ, begeisterungsfähig und optimistisch.
- ✓ Der stetige Persönlichkeitstyp zeichnet sich aus durch Loyalität, Verlässlichkeit und Arbeitsdisziplin.
- ✓ Der gewissenhafte Persönlichkeitstyp verbindet die Eigenschaften des stetigen Typs mit der Fähigkeit, analytisch herausfordernde Aufgaben eigenständig und systematisch zu lösen.

(vgl. <https://www.soft-skills.com/disg-modell-erklart/> Abfrage 26.03.2019)

Dominante und initiative Menschen sind eher extrovertiert, stetige und gewissenhafte eher introvertiert.

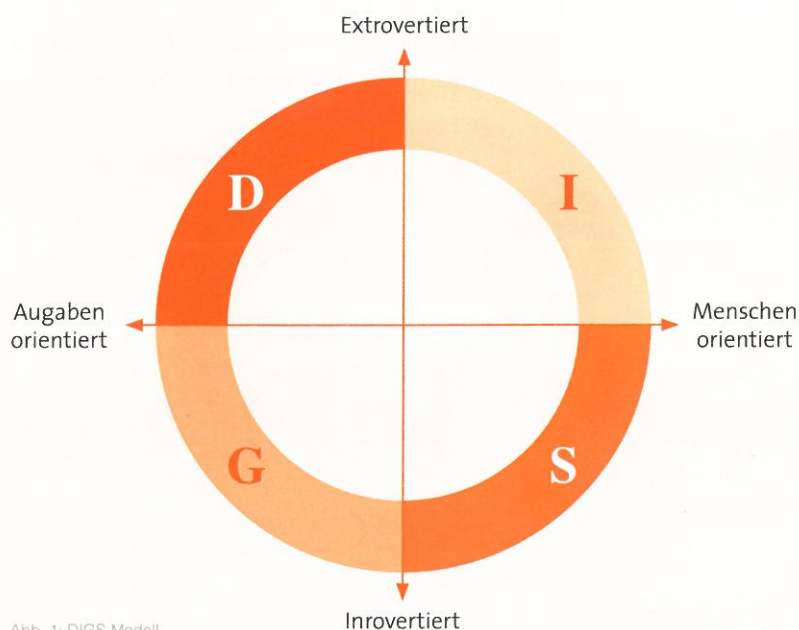


Abb. 1: DISG-Modell

Es sei an dieser Stelle hervorgehoben, dass keine der genannten Persönlichkeitstypen „wichtiger“ oder „weniger wichtig“ für eine Organisation ist. Alle haben ihren Platz, ihre Bedeutung und ihre Funktion. Es stellt sich allerdings die Frage, ob jeder dieser Persönlichkeitstypen für eine Leitungsaufgabe geeignet ist.

Selbstverständlich sind die oben kurz charakterisierten Persönlichkeitsstrukturen idealtypisch, sie kommen in Reinform nicht vor. Jeder Mensch hat Anteile aller vier Bereiche. Dennoch ist in der Regel ein Profil dominant.

Es ist deshalb eine nicht unwichtige Frage, wie man die eigene Persönlichkeitsstruktur beschreiben würde. Wenn ich mich als jemanden beschreibe, der dem Profil des gewissenhaften Persönlichkeitstyps entspricht, ist die Frage berechtigt, ob ich auf die mit Leitung verbundenen Herausforderungen nicht zu gestresst reagieren würde. Wenn ich mich aber als extrovertiert, initiativ und entscheidungsfreudig beschreibe und den öffentlichen Auftritt liebe, liegt die Vermutung nahe, dass eine Leitungsaufgabe meiner Persönlichkeitsstruktur entspricht.

**Es sei noch einmal darauf hingewiesen, dass man selbstverständlich in bestimmte Aufgaben hineinwächst. Es kann auch aufschlussreich sein, eine gute Freundin oder einen guten Freund zu fragen, wie**

**man im Rahmen dieser Persönlichkeitstypologie gesehen wird. Oft wird von außen das Potenzial eines Menschen viel klarer gesehen als von dem Betroffenen selber.**

DISG ist nur einer von vielen möglichen auf Selbstbeschreibung basierenden Persönlichkeitstests. Ebenfalls hilfreiche Impulse zur Selbstanalyse kann das Persönlichkeitsmodell von Riemann/Thomann geben: [http://www.rheinisches-forum.de/assets/applets/REINDERS\\_Test-Riemann-Thomann.pdf](http://www.rheinisches-forum.de/assets/applets/REINDERS_Test-Riemann-Thomann.pdf)

### 3.2 Kinder und Karriere? Eine Selbstbefragung

„Wie hältst du es mit Kindern und Karriere?“: Historisch war es eine Gretchenfrage, als es noch darum ging, ob Frauen mit Kindern überhaupt arbeiten sollten (oder gar durften). Diese Zeit ist überwunden und es ist in weiten Bereichen selbstverständlich geworden, dass Mann und Frau zum Familieneinkommen beitragen. Es ist nicht mehr allein die Frau, die gefragt wird, wie die Kinder versorgt werden, auch die Männer werden in die Verantwortung genommen.

Für Frauen wie für Männer – aber bedeutend häufiger für Frauen – stellt sich die Frage der Vereinbarkeit von Karriere und Familie. Dies ist unter Gleichstellungsperspektive eine gesamtgesellschaftliche Problematik, eine Strukturfrage, die letztendlich bis heute nicht wirklich gelöst ist, auch wenn die Politik in den vergangenen Jahren einige Akzente gesetzt hat (z. B. frühe Kinderversorgung und deren Ausweitung, Elternzeit und -geld, Rückkehrgarantien).

Für Frauen, die heute vor der Frage weiterer beruflicher Veränderungsschritte stehen, stellt sich dieses Gesellschaftsproblem sehr individuell und einzelfallbezogen unterschiedlich. Im ersten Angang lautet dann die Aussage von Frauen häufig: Kinder und Karriere – beides schaffe ich nicht.





## Selbstbefragung

### Familiensituation: Anzahl der Kinder plus Alter

- ✓ Wer steht als Partner bzw. Partnerin zur Verfügung?
- ✓ Gibt es weitere Familienmitglieder, Freundinnen und Freunde, Nachbarn, die als sichere Partner in die Versorgung einbezogen werden können?

### Finanzielle Situation:

- ✓ Gibt die finanzielle Ausgangslage genügend Outsourcing (z.B. von Hausarbeit) her, um Freiraum für berufliche Entwicklung zu schaffen?

### Haushaltsführung:

- ✓ Ist die Haushaltsführung auf mehrere Verantwortliche verteilt/verteilbar?

### Wohnort:

- ✓ Wie ist der Wohnort in seiner Infrastruktur gestaltet?
- ✓ Liegt gute Kinderversorgung vor?
- ✓ Geht viel Wegezeit verloren für die Kinderunterbringung, für den Weg zur Arbeit?

### Schule als Arbeitsplatz:

- ✓ Ist die Schule in ihrer Organisation familienfreundlich?
- ✓ Fördert sie die Vereinbarung von Beruf und Familie?
- ✓ Gibt es in der Schule gute Kooperation der Lehrkräfte mit den Familien?
- ✓ Sind in der Schule Netzwerke der Lehrkräfte mit Familien entstanden oder entwickelbar?

### Vorurteile:

Welche Vorurteile wirken „leise, im Hinterkopf“ auf mich ein:

- ✓ Sind es historische, die nahelegen, die Frau gehöre zum Kind und nicht in die Arbeitswelt? Wer ein Kind geboren hat, dem stehe auch die Versorgung und Betreuung zu („Wozu hast du das Kind bekommen?“ wird die Frau gefragt – nicht der Mann).
- ✓ Sind es soziale Vorurteile? Das familiäre und soziale Umfeld bewerten es als verantwortungslos und vernachlässigend, Kinder nicht selbst zu versorgen und eine eigene Karriere zu verfolgen, es droht das Bild der „Rabenmutter“.
- ✓ Sind es ökonomische Vorurteile? Das soziale Umfeld neidet die finanziellen Möglichkeiten um den Preis der angeblichen „Vernachlässigung“ der Kinder.

### Lebenspläne:

- ✓ Gibt (oder gab!) es Lebenspläne, etwas Bestimmtes beruflich erreichen zu wollen? Sind (oder waren) diese konkret (z.B. „Ich wollte immer Schulleiterin werden“) und sind sie während der frühen Familienphase vielleicht nur verschüttet worden?
- ✓ Besteht grundsätzlich Leitungsinteresse?
- ✓ Übernehme ich in der Schule oft spontan oder geplant Leitungsrollen?
- ✓ Habe ich bereits Leitungsfunktionen inne?

### Belastbarkeit:

- ✓ Bin ich zum sog. Multitasking in der Lage?
- ✓ Kann ich aber auch Aufgaben loslassen? Beispiel: Kann ich während der Schulzeit die Familienaufgaben vergessen und mit Ruhe und Vertrauen anderen überlassen?

### Gesundheit/Kraftvoraussetzung:

- ✓ Habe ich für weitere berufliche Schritte die (von mir so eingeschätzten) gesundheitlichen Voraussetzungen, d.h. genügend Kraftreserven, die ein Mehr an Aufgaben und Verantwortung bedienen können?

### Weitere Aspekte (...)

Eine gute Möglichkeit, diese Problemstellung näher zu beleuchten und die persönlichen Voraussetzungen scharf in den Blick zu nehmen, ist die Selbstbefragung zu den individuellen Bedingungen. Diese bilden in jedem Fall einen Teil der Voraussetzung für die Bereitschaft und Möglichkeit weiterer Schritte oder auch für überfällige Veränderungen. Eigentlich sind Partnerin und Partner betroffen, aufgrund auch heute noch wirksamer Geschlechterkonstruktionen allerdings immer noch eher die Frauen.

**Das Ergebnis der Selbstbefragung zeigt die persönliche Ausgangssituation, wie sie individuell eingeschätzt wird, und weist dabei auch vielleicht auf einzelne Punkte hin, die in Angriff genommen werden könnten, um eine günstigere Ausgangslage zu entwickeln, von der aus weitere berufliche Schritte möglich sind.**

### 3.3 Das G-R-O-W-Modell

Berufliche Veränderungen einzuleiten und zu gestalten, ist kein leichtes Unterfangen. Oft verspürt man diffuse Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation, beschäftigt sich aber nicht systematisch mit möglichen Zielen und Wegen. Deshalb sei an dieser Stelle ein Modell erwähnt, das in Coachingprozessen häufig Verwendung findet, das man aber auch allein für sich nutzen kann.

Es geht um den Versuch einer Zielbestimmung (**GOAL**), die Klärung der aktuellen Situation (**REALITY**), die Analyse von Handlungsstrategien (**OPTIONS**) zur Erreichung des Ziels und die Festlegung konkreter erster Schritte (**WILL**).

Das Modell ist deshalb hilfreich, weil es mit der vorgegebenen Phasierung dazu zwingt, konkrete Strategien zur Erreichung eines Ziels zu entwickeln. Besonders wichtig ist die Festlegung von First Steps. Beispiel: Was bespreche ich wann mit wem und mit

<b>GOAL setting</b>	Festlegung des Ziels der Coaching-Sitzung sowie von kurz- und langfristigen Zielen
<b>REALITY checking</b>	Realitätsprüfung zur Feststellung der aktuellen Situation
<b>OPTIONS</b>	Optionen und alternative Strategien oder Handlungsabläufe
<b>WHAT, WHEN, WHO, WILL</b>	Was wird wann von wem mit fester Absicht getan?

Abb. 3: GROW-Modell von Whitmore (1994, S. 571., Quelle Grafik: <https://www.coaching-tools.de/freie-tools/grow-modell-zur-gestaltung-von-coaching-sitzungen.html>, Abfrage: 27.03.2019)

welchem Ziel? Ohne diese ersten Schritte ist jeder Plan zum Scheitern verurteilt.

### 3.4 Stakeholder-Analyse

In der Ökonomie bezeichnet man Personen als Stakeholder (dt. „Teilhaber“), die ein besonderes Interesse am Ergebnis eines Prozesses oder Projekts und somit maßgeblichen Einfluss auf den Prozess- bzw. Projektverlauf haben. Um den Erfolg eines Projekts einschätzen und sicherstellen zu können, wird oft eine Stakeholder-Analyse (auch Kraftfeldanalyse) durchgeführt.

Eine Stakeholder-Analyse kann auch von großer Bedeutung sein, wenn sich Lehrkräfte für eine Funktionsstelle, die mit einer Beförderung verbunden ist, interessieren.

Die Analyse und die Umsetzung der daraus gewonnenen Einsichten ist für Männer wie Frauen außerordentlich wichtig. Sie ist insbesondere jenen Lehrerinnen und Lehrern zu empfehlen, die dazu neigen, Netzwerkarbeit zu vernachlässigen.

Es sind in der Regel mehr Frauen als Männer, die davon ausgehen, Kompetenz sei allein entscheidend für die berufliche Karriere und

<b>Wer sind die Stakeholder?</b>	<b>Welche Ziele haben sie? Wie verhalten sie sich?</b>  <b>Wie könnte ich das herausfinden, wenn ich es nicht weiß?</b>	<b>Wie sollte/könnte ich mich den Stakeholdern gegenüber verhalten?</b>

Abb. 4: Stakeholder-Analyse (vgl. König, Eckard/Volmer, Gerda: Handbuch Systemisches Coaching. Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 2. Auflage 2012, S. 74 ff., <http://www.domen-dos.com/fachlektuere/fachartikel/artikel/kraftoidanalyse/>, Abfrage: 12.03.2019)

man müsse nur lange genug warten, bis ein Entscheidungsträger diese Kompetenz entdecke und einen entsprechend (be-)fördere.

**Das kann im Einzelfall so sein, ist aber nicht unbedingt die Regel. Deshalb empfiehlt sich immer eine Stakeholder-Analyse. Sie lenkt das Augenmerk auf Menschen, die im beruflichen Umfeld für den eigenen Erfolg von Bedeutung sind und die man im Vorfeld ansprechen und für sich gewinnen sollte, wenn man eine bestimmte (Beförderungs-)Stelle anstrebt.**

Hier einige Impulse für die Stakeholder-Analyse:

- ✓ Identifizierung der Stakeholder: Wer ist wichtig auf meinem Weg zu der von mir gewünschten Stelle? Wen sollte ich deshalb ansprechen? Wie sollte ich das tun?
- ✓ Analyse der Stakeholder und meines Verhaltens ihnen gegenüber: Wie ticken die von mir ausgemachten Stakeholder? Welche Interessen verfolgen sie? Welche Rolle spiele ich für sie, sie für mich? Was kann/muss ich tun, um sie für mich zu gewinnen?

### 3.5 Stärkung des Selbstvertrauens – ein neuer Blick auf sich selbst

Um beruflich einen entscheidenden ersten Schritt nach vorn zu tun, fehlen oft Mut und

ausreichend Glaube an sich selbst. Konkurrenzen, widrige äußere Umstände und andere Störfaktoren hindern daran, berufliche Chancen, die sich auftun, rechtzeitig wahrzunehmen.

Untersuchungen zeigen immer noch, dass gerade Frauen hierbei zahlreiche Bedenken entwickeln, die schließlich dafür sorgen, dass auf ein konkretes Weiterkommen verzichtet wird.

Es wird oft behauptet, dass viele Frauen zu selbstkritisch seien und ihre Stärken unterschätzten. Es kann hilfreich sein, sich selbst mit Abstand und „von außen“ in einem neuen Licht zu betrachten und mehr über sich selbst zu erfahren.



**Diese Übung fokussiert die eigenen Stärken und Kompetenzen. Eine gezielte Zusammenstellung positiver Eigenschaften und Fähigkeiten kann ein**

**wichtiger Impuls für weitere Schritte der persönlichen beruflichen Laufbahn sein.**

### 3.6 Umgang mit Niederlagen

Vielen fällt das Umgehen mit Niederlagen schwer – Männern wie Frauen. Frauen sehen häufig Leistung als alleinige Erfolgsbedingung. Bei einer solchen Sichtweise ist Verlieren logischerweise „Minderleistung“. Männer führen das Verlieren auf Umstände oder Zufälle zurück und sehen die Niederlage sportlich: „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“.

Es gibt eine Reihe von Untersuchungen, die zeigen, dass Frauen, wenn sie etwas nicht erreichen (berufliche Rückschläge), dies eher unter internen Ursachen wie eigenen Defiziten verbuchen als Männer, die eher externe Ursachen verantwortlich machen. Entsprechend gehen Frauen mit Niederlagen oft eher unglücklich um und starten häufig keinen neuen Versuch.

Doch den Umgang mit Niederlagen kann man lernen, um die entsprechende Souveränität zu erreichen, danach weiter die eigenen Ziele zu verfolgen. Dazu dient beispielsweise die hier beschriebene Übung.

Es ist eine einfache, aber aufschlussreiche Übung, die mit einer vertrauten Person durchgeführt werden kann. Sie besteht in einer kurzen Simulation: Die übende Person soll die Reaktion auf die typischen Fragen „am Tag danach“ simulieren, wenn die Kolleginnen und Kollegen nach dem Erfolg der Bewerbung fragen. In einem kurzen Gespräch wird darauf geantwortet und mitgeteilt, dass man die Stelle nicht bekommt.

Sehr wirkungsvoll ist es, zu analysieren, was wie wirkt, und dann die Gesprächssituation zu wiederholen. Dabei kann der Vergleich der Wirkung verschiedener Antworten sehr aufschlussreich sein. Die Art der Stimmfüh-

rung, die begriffliche Auswahl, die Darstellung des Inhalts, Argumentationsweise und Körpersprache können einzeln analysiert und Varianten ausprobiert werden.

Denn vieles läuft ab beim Reflektieren einer „Niederlage“ und beeinflusst die spontane Sprechhaltung: Die Schwierigkeit des Eingestehens, Wut, Enttäuschung, Hergangsanalyse, Suche von Schuldigen, Selbstmitleid, Selbstkritik, Selbstachtung, Trotzhaltung, Suche von Verbündeten, neue Ziele, Stärkenblick, Positivhaltung, Verallgemeinerungen, Zurechtrücken, Erkennen neuer Chancen.

**Ziel der Übung ist es, dies alles in eine positive Außendarstellung zu bringen, denn sie ist Teil der Verarbeitung.**

## 4 DER BERUFLICHE SCHRITT NACH VORN

Aus den genannten Gründen zögern Frauen oft mehr als Männer, die erreichte Position zu verlassen. Qualifikationen und Interessen sind vorhanden.

Auf der einen Seite werden gerade im Schuldienst wichtige Projekte und Entwicklungen häufig von Frauen angestoßen und durchgeführt. Auf der anderen Seite fehlen Frauen in Schulleitung und Schulaufsicht, obwohl viel getan wurde und wird, sie für Führungsaufgaben zu gewinnen (vgl. Gleichstellungspläne der Bezirksregierungen). Warum ist das so?

Neben den bisherigen Überlegungen spielt sicherlich auch der Aspekt der „Komfortzone“ eine Rolle. Im beruflichen Umfeld bedeutet dieser Begriff, dass der Mensch sich sein Leben so eingerichtet hat, dass er seine Aufgaben sicher erfüllen kann und sich dabei wohl fühlt. In der Komfortzone findet jedoch kaum Weiterentwicklung statt. Diese ergibt

sich erst beim Verlassen dieser Zone und dem Eintreten in eine „Risikozone“.

Will man das „warme Nest“ verlassen und sich in eine solche „Risikozone“ begeben? Sie kann in eine „Panikzone“ führen, in der die Fremdheit der neuen Aufgaben und die dadurch eventuell entstehende Belastung zu einem Gefühl der Überforderung führen können (vgl. <https://www.new-institut.de/erlebnispaedagogik/theorie-der-erlebnispaedagogik/komfortzonenmodell/> Abfrage: 08.07.2019).

Es hängt also von der persönlichen Einschätzung der jeweils Betroffenen ab, ob das Risiko eingegangen wird.

Insbesondere Frauen stellen die Frage, warum sie das tun sollten. Ist das Erreichen z.B. der Schulleitungsstelle monatelangen Stress, der sich vielleicht auch auf die Familie überträgt, wert? Ein Stress, der vielleicht auch bleibt, wenn die neue Stelle ausgefüllt wird und erhöhte Anforderungen stellt? Die hier empfohlenen Übungen können dabei helfen, einige Rahmenbedingungen klären.

## 5 FÄLLE UND LÖSUNGEN

### Rückkehr aus der Elternzeit

Der weitaus größere Teil der jungen Mütter nimmt zwölf Monate Elternzeit in Anspruch. Sie kehren nach einem Jahr zuzüglich sechs Wochen Mutterschutz in den Schuldienst zurück. Aber was bedeutet das für die jungen Frauen und für ihre Karriere? Welche Konsequenzen ergeben sich für sie und für die Schule? Die jungen Frauen kehren häufig mit einem reduzierten Stundenkontingent zurück. Der Umfang der Teilzeit ist davon abhängig, ob und in welchem Umfang eine Betreuung des Kindes in einer Kita oder bei einer Tagesmutter gefunden wurde. Je nach Kommune kann dies durchaus schwierig werden. Die Schule hat sich in dieser Zeit weiterentwickelt, auch in ihren Strukturen und Arbeitsabläufen.

✓ Wie können die jungen Mütter mit der neuen Situation besser umgehen lernen?

Gesetzlich gesehen haben die jungen Mütter nach einer zwölfmonatigen Elternzeit das Recht, ihren Arbeitsplatz wieder einzunehmen (BASS 21-01 Nr. 21). Damit ist die Rückkehr an die bisherige Schule gesichert, jedoch wird die Übernahme aller bisherigen Aufgaben nicht garantiert. Dies trifft auf alle Funktionen zu, sofern sie nicht ausgeschrieben wurden wie z.B. Beförderungstellen. Gesetzlich erfährt die Kollegin also keinen Rückhalt für die Übernahme ihrer bisherigen Aufgaben. Gleichzeitig sieht der Runderlass vor: „Mit den Beschäftigten sind rechtzeitig vor der Beendigung der Beurlaubung oder Freistellung Beratungsgespräche zu führen, in denen sie über die Möglichkeiten ihrer Beschäftigung nach Rückkehr informiert werden.“ „Rechtzeitig“ ist zeitlich nicht weiter definiert, kann also eine Woche oder auch einen Monat vor Ende der Elternzeit sein. Ebenfalls sieht der Erlass nur vor, dass die Rückkehrerin über ihren Einsatz informiert wird. Wenn kein optimaler Personaleinsatz unter Berücksichtigung der individuellen Kompetenzen stattfindet, führt dies in der Regel zu ineffektivem Arbeiten und schadet damit letztendlich auch der Schule. Die junge Mutter hat das Recht, eigeninitiativ zu werden und selbst das Gespräch mit der Schulleitung zu suchen, um eigene Wünsche und Bedingungen für ihren Einsatz zu formulieren. Ein geeigneter Zeitpunkt hängt von dem Ende der Elternzeit ab. Zur Planung des Schul- oder Halbjahres ist ein solches Personaleinsatzgespräch mit dem zuständigen Schulleitungsmitglied sinnvoll. An diesem Termin kann die betroffene Kollegin Auskunft geben

✓ Wie können sie ohne Karriereknick in der Schule ihre Stellung wieder einnehmen?  
 ✓ Wie kann die Organisation der neuen Alltagssituation gelingen?  
 Diese Fragen werden sich in Zukunft vielleicht auch Männer stellen, da das Interesse an einer längeren Elternzeit wächst. Zurzeit gelingt ihnen die Rückkehr in den Beruf noch besser, da sie i.d.R. mit voller Stelle zurückkehren und auch nur für einen kurzen Zeitraum – zwei Monate – ausfallen. Ihre Aufgaben konnten also kommissarisch von einem Kollegen/einer Kollegin übernommen werden.

über den Umfang der Teilzeit, eventuell auch schon die Anzahl der gewünschten Arbeitstage, denn der Antrag auf Teilzeit muss bereits sechs Monate vor Beginn der Teilzeit gestellt werden. Eine Schulleitung, die wertschätzend und fördernd mit jungen Kolleginnen und Kollegen umgeht, wird ein solches Gespräch gern annehmen und kreative Lösungen entwickeln. Denn ihr ist bewusst, dass ein optimaler Personaleinsatz auch zu einem positiven Arbeitsklima führt, es erhöht das Engagement der Kolleginnen und Kollegen und ihre Zufriedenheit.

#### **Pädagogik oder Verwaltung?**

In zahlreichen Gesprächen konnten wir einen Einblick über die Verteilung zusätzlicher Aufgaben im System Schule bekommen. Immer noch nehmen mehr Frauen als Männer Sondertätigkeiten wahr, die in den sozialen und sozialpädagogischen Bereich fallen. Ihre männlichen Kollegen interessieren sich weitaus häufiger für Verwaltungsaufgaben wie z.B. das Erstellen von Statistiken oder Zeugnisformularen. Zunächst ist dies nicht besonders erwähnenswert, wäre da nicht die Wertschätzung und Messbarkeit der jeweiligen Arbeit, die völlig unterschiedlich ausfällt. Wird eine Statistik erstellt oder ein Zeugnisprogramm eingeführt, kann der Kollege eine sichtbare Leistung vorweisen, die zur Arbeitserleichterung für das übrige Kollegium führt. Da diese Aufgaben häufig in der Nähe der (erweiterten) Schulleitung

Viele Wege führen zu einem erfüllten Berufsleben. Dabei sind nicht zuletzt die eigene Zufriedenheit und die Anerkennung durch andere ganz wichtige Faktoren. Eine vertikal und eine horizontal gerichtete Karriere ist möglich. Die eine ist mit einer Anerkennung durch ein höheres Gehalt – also Beförderung – verbunden, die andere wird mit einer Ermäßigung der Unterrichtsstunden honoriert. Ein Beförderungssamt wird i.d.R. öffentlich ausgeschrieben. Die Anzahl dieser Stellen ist festgelegt, abhängig von der Größe der Schule. In der Ausschreibung finden sich die erforderlichen Qualifikationen. Bewerben kann sich jede Person, die die Voraussetzungen erfüllt. Bei Zusatzaufgaben innerhalb der Schule wird i.d.R. durch die Lehrerkonferenz beschlossen, wer diese Aufgabe übernimmt. Ermäßigungsstunden können im gesetzlich festgelegten Rahmen (VO zu § 93 Abs. 2 SchulG) verteilt werden. Nicht für jede Zusatzaufgabe können Ermäßigungsstunden gegeben werden, da das Stundenbudget begrenzt ist und zahlreiche mehr oder minder arbeitsintensive Aufgaben außerhalb des Unterrichts zu übernehmen sind. Dies trifft besonders in kleinen Systemen wie z. B. Grund-, Haupt- oder einigen Förderschulen zu. Auch außerhalb der Schule gibt es Möglichkeiten: Fachleitung am Zentrum für schulpraktische Lehrerbildung (ZfSL), Fachberatung beim Schulamt oder bei der Bezirksregierung, pädagogischer Mitarbeiter\*in beim Kommunalen Integrationszentrum, Inklusionsfachberater\*in, abgeordnete Lehrkraft an der Universität etc. Alle Stellen werden über eine Ausschreibung unter <https://www.schulministerium.nrw.de/BiPo/Stella/> veröffentlicht. Bereits die unvollständige

angesiedelt sind, entsteht gleichzeitig ein großer Imagegewinn. Warum vermeiden Lehrerinnen oft verwaltungstechnische Aufgaben?

**Aufzählung der zahlreichen Möglichkeiten zeigt, dass berufliche Weiterentwicklung auch bei gleicher Gehaltsstufe möglich ist. Gerade die Tätigkeiten außerhalb der Schule können entscheidenden Einfluss auf die weitere Karriere nehmen. Wie können Frauen hier ihre Karriere aktiv gestalten? Die Schule ist für berufliche Entwicklung keine Sackgasse. Initiative und Engagement sind gefordert. Besonders interessant ist die Arbeit außerhalb von Schule. Es kann eine spannende, neue, mitunter auch zeitlich befristete Aufgabe sein, die neue Kontaktmöglichkeiten eröffnet, aber auch einen anderen Blick auf das System Schule möglich macht. Es bedeutet für die Lehrerin, dass sie außerhalb der Schule mit ihren Stärken und Kompetenzen wahrgenommen wird. Networking ist eine weitere Chance, um sich über neue Tätigkeitsfelder zu informieren. Die oben genannten Stellen werden nach einem Auswahlverfahren auf der Grundlage einer gültigen Revision oder einer dienstlichen Beurteilung durch die Schulleitung besetzt. Ein Beförderungsamts, das in einem öffentlichen Ausschreibungsverfahren besetzt wird, bedarf in der Regel besonderer Qualifikationen und Nachweise darüber. So wird die Stelle der Schulleitung in allen Schulformen nur noch durch eine Person besetzt, die einen Nachweis über ein erfolgreiches Eignungsfeststellungsverfahren – EFV vorlegt (BASS 21-02 Nr. 2). Das EFV kann innerhalb von drei Jahren nach Bestehen als Grundlage einer gültigen dienstlichen Beurteilung dienen. Bei einer Beförderung Richtung Schulleitung ist i.d.R. verwaltungstechnisches Vorwissen eine wichtige Kompetenz, dies zeigen auch die Ausführungen zum EFV (s. hierzu <https://www.schulministerium.nrw.de/docs/bp/Lehrer/Lehrkraft-sein/Schulleitung/EFV/index.html>).**

**Ein Fall zum Nachdenken**

Unter Genderperspektive ist es oft aufschlussreich, sich eine bestimmte Geschlechterverteilung vorzustellen und sich dann zu fragen, ob das Verhalten der jeweiligen Rolleninhaber\*innen identisch wäre oder sich mit dem Geschlecht verändern würde. Wir fragen uns in einem fiktiven Fallbeispiel: Wie verhält sich wahrscheinlich eine Gruppe weiblicher Schulleitungen gegenüber einem nicht dialogisch

**Selbstverständlich gibt es dominante und wenig dialogisch führende Schulrätinnen und umgekehrt auf Augenhöhe leitende und dialogisch orientierte Schulräte. Man sollte die Differenzen zwischen den Geschlechtern nicht zu hoch ansetzen. Sie fallen aber umso stärker ins Gewicht, je mehr das Verhalten der Beteiligten durch geschlechtsspezifische Vorstellungen geprägt ist. In diesen Fällen ist zu vermuten, dass sich eine Gruppe männlicher Schulleiter gegenüber einer dominanten und nicht dialogisch leitenden Schulrätin eher zur Wehr setzt als eine Gruppe von Schulleiterinnen gegenüber einem dominanten und nicht dialogisch leitenden Schulrat. Denn das männliche Selbstbild der Schulleiter dürfte hier zu deutlicherer Abgrenzung und Kritik gegenüber einer eher autoritären Schulrätin führen, während das**

leitenden, machtorientierten Schulrat? Und wie würde sich wahrscheinlich eine Gruppe männlicher Schulleitungen gegenüber einer nicht dialogisch leitenden, machtorientierten Schulleitung verhalten? Gibt es Ihrer Meinung nach Unterschiede zwischen dem Verhalten der weiblichen und der männlichen Schulleitungsgruppe?

**weibliche Selbstbild der Schulleiterinnen zu stärkerer Anpassungsleistung gegenüber einem eher autoritären Schulrat verleitet. Wünschenswert wäre erhöhte Sensibilität in Bezug auf eigene Genderstereotype und ein entsprechend verändertes Verhalten.**

## FAZIT

Es ist wichtig, immer wieder die gesamte Lebensverlaufsperspektive einzunehmen. In der jeweiligen Situation, in der sich eine Möglichkeit auftut weiterzukommen, kommt diese fast immer unpassend: Das Kind ist krank, die Kinder sind noch klein, die Eltern brauchen Betreuung oder der Hausbau verlangt viel Zeit.

Jedoch ist zu bedenken, dass sich die entsprechenden Zeitfenster nicht beliebig öffnen. Aus einer Perspektive im Nachhinein zeigt sich oft, dass Gelegenheiten nur kurz fruchtbar waren. Wenn der Mut vorhanden war, sie zu nutzen, ist es meist auch gelungen. Haben Sie Mut! Aus Psychologie, Coaching und Training in der Berufswelt wird insgesamt berichtet, dass besonders Frauen dazu neigen, erst perfekt sein zu wollen, ehe sie eine entsprechende Aufgabe übernehmen. Hier kann der „rote Faden“ von Reinhard Kahl helfen: In seinen Gedanken zum „Lob des Fehlers“ (<http://www.reinhardkahl.de/das-neue-kommt-als-fehler-zur-welt/> Abfrage: 08.07.2019) beschreibt Kahl sehr eindringlich, dass Fehler der Auslöser für Weiterentwicklung sind. Nach seiner Darstellung gibt es ohne Fehler keine Kreativität. Erst die Bereitschaft, Fehler zu machen, enthält die Chance, Neues zu sehen und zu entwickeln.

### Impressum

Die BASS von A bis Z – Erläuterungen und Handlungsempfehlungen für die Schulpraxis in NRW

Autorinnen dieses Themenheftes: Monika Kirfel, Birgit Klein-Uerlings, Maria Yüksel  
Redaktion: Barbara Stock

Fachliche Beratung:  
Dr. Margarete Helfen, Organisationsberaterin, Supervisorin, Dortmund/Lünen  
Monika Kirfel, Studiendirektorin, Köln  
Wolfgang Koch, LMR a.D., Ministerium für Schule und Bildung NRW, Düsseldorf  
Dr. Frank Meetz, Geschäftsleiter, Talentkolleg Ruhr, Westfälische Hochschule, Herne  
Stefanie Carolina Schmidt, Rechtsanwältin, Kerpen  
Dr. Doris Wirth, Leiterin der Wilhelm-Busch-Hauptschule, Wesseling

ISBN des Abonnements: 978-3-86837-128-4, erscheint zweimonatlich  
Jahresbezugspreis: 97 € (inkl. Porto)  
Art. Nr. des Abonnements: baz  
Art. Nr. der Ausgabe 12/2019: az 4/19/12

Die Inhalte des Werkes „Die BASS von A bis Z“, alle Vorschriften, Erläuterungen, Empfehlungen und weiterführende Fachinformationen werden mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Dies begründet jedoch keinen Beratungsvertrag und keine anderweitige Bindungswirkung. Es kann schon wegen der nötigen Anpassung an die individuellen Gegebenheiten des Einzelfalles keine Gewähr für Verbindlichkeit,

Vollständigkeit oder auch Fehlerfreiheit gegeben werden, obwohl wir alles tun, einen aktuellen und korrekten Stand zu erhalten. Die angeführten Fälle und Lösungen sollen Ihnen helfen, ihr Gefühl für verhältnismäßige Entscheidungen zu entwickeln. Sie stellen keine konkrete Rechtsberatung dar.

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben die Meinung der jeweiligen Autorin/des jeweiligen Autors und nicht immer die Meinung des Anbieters wieder.

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf einer vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52 a UrhG: Weder das Werk noch einzelne Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt oder sonst öffentlich zugänglich gemacht werden. Das gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

© 2019 Ritterbach Verlag GmbH, Friedrich-Ebert-Straße 104, 50374 Erftstadt, Geschäftsführer: Markus Ritterbach.  
Handelsregister HRB 42075, Amtsgericht Köln. USt-IdNr. DE123502473

[www.schul-welt.de](http://www.schul-welt.de)

Bildnachweis:  
Titelbild, S. 3, 4, 6, 7: fotolia.com

Layout/Gestaltung: af grafik – Annika Funck, Hürth

2019 Printed in Germany