

**inklusion**  
praktisch

David Scheer, Désirée Laubenstein

# Schulische Inklusion entwickeln

**Kohlhammer**

**Kohlhammer**

## Der Autor und die Autorin

**David Scheer**, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Paderborn, AG Sonderpädagogische Förderung und Inklusion: Förderschwerpunkt Emotionale und Soziale Entwicklung, hat als Förderschullehrer bereits an mehreren Schulen mit dem Auftrag der Inklusion gearbeitet. In seinem Dissertationsprojekt (angegliedert an die GeSchwind-Projekte »Gelingensbedingungen des gemeinsamen Unterrichts an Schwerpunktschulen in Rheinland-Pfalz«) untersucht er die Rolle der Schulleitung für die inklusive Schulentwicklung. Weitere Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind Einstellungen und Selbstwirksamkeitserwartungen (angehender) Lehrkräfte sowie Diagnose und Förderung bei Auffälligkeiten in der emotionalen und sozialen Entwicklung.

**Prof. Dr. Désirée Laubenstein**, Professorin an der Universität Paderborn, leitet die AG Sonderpädagogische Förderung und Inklusion: Förderschwerpunkt Emotionale und Soziale Entwicklung. Im Rahmen der GeSchwind-Projekte (»Gelingensbedingungen des gemeinsamen Unterrichts an Schwerpunktschulen in Rheinland-Pfalz«) arbeitet sie zu Fragen der Inklusion und inklusiven Schulentwicklung. Weitere Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind die Entwicklung eines Beratungsprofils im Rahmen professioneller Lehrer/innen(aus)bildung und -weiterbildung, Macht- und Gewaltdiskurse in (sonder-)pädagogischen Beziehungen, Umgang mit herausforderndem Verhalten sowie Transitionsprozesse im Übergang Schule-Beruf.

David Scheer,  
Désirée Laubenstein

---

# **Schulische Inklusion entwickeln**

**Arbeitshilfe  
für Schulleitungen**

**Verlag W. Kohlhammer**

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

1. Auflage 2018

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-032419-0

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-032420-6

epub: ISBN 978-3-17-032421-3

mobi: ISBN 978-3-17-032422-0

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

## Vorwort zur Reihe *Inklusion praktisch*

Inklusion ist nicht nur eine der schönsten pädagogischen Visionen überhaupt, sondern auch eine gesellschaftliche Vorstellung, die vor allem auf humanistischen Werten und Normen beruht. Im Vordergrund stehen Begriffe wie Gleichheit, Gerechtigkeit, Selbstwert, Teilhabe und Partizipation.

*Aktion Mensch* hat im Rahmen ihrer Inklusionskampagne 2013 einen kurzen Animationsfilm mit dem Titel *Inklusion ist ...* entworfen, der aufzeigt, mit welchen Hoffnungen der Begriff verbunden ist.

Inklusion ist ...

- ... wenn alle mitmachen dürfen.
- ... wenn keiner mehr draußen bleiben muss.
- ... wenn Unterschiedlichkeit zum Ziel führt.
- ... wenn Nebeneinander zum Miteinander und Ausnahmen zur Regel werden.
- ... wenn anders sein normal ist.

Anders ausgedrückt: Bei *Inklusion* geht es also darum, die auf der gesetzlich-strukturellen Ebene formulierten Bestimmungen im täglichen Zusammenleben in den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen sichtbar und wirksam werden zu lassen.

Inklusion ist Utopie, Weg, Wertbegriff, Methode und Zielvorstellung zugleich und weckt vielfältige Wünsche und Hoffnung auf Veränderungen und gesellschaftliche Entwicklung. Dabei beschränkt sich Inklusion keinesfalls auf Schule. Dies verdeutlicht auch der Nationale Aktionsplan der Bundesregierung zur Inklusion, der Bildung als eines von zwölf verschiedenen Handlungsfel-

dern (u. a. Arbeit und Beschäftigung, Bauen und Wohnen oder Kultur und Freizeit) behandelt.

Viele Autoren verbinden mit Inklusion weitreichende Vorstellungen und Hoffnungen, die sich auf verschiedenen Ebenen lokalisieren lassen.

Auf *gesellschaftlicher Ebene* ist das Ziel eine solidarische und sozial gerechte, diskriminierungs- und barrierefreie Gesellschaft ohne Ausgrenzung, die Diversität als Normalität ansieht. Chancengerechtigkeit für Menschen mit Behinderung soll unter anderem ermöglicht werden, indem keine Unterscheidungen zwischen behinderten und nicht behinderten Menschen vorgenommen werden und Behinderung als Zuschreibung und Kategorisierung erkannt wird.

*Innerhalb des Bildungssystems* soll eine chancen- und bildungsgerechte und weniger selektionsorientierte Schule für ausnahmslos alle Schüler entstehen. Inklusiver Unterricht ist kultur-, sprach- und gendersensibel und begreift Heterogenität nicht als Belastung, sondern als Chance und Bereicherung.

*Personenbezogen* steht Inklusion für den Versuch, Abhängigkeiten und Barrieren zu reduzieren und so u. a. Teilhabe und Partizipation und einen gleichberechtigten Zugang zum Arbeitsmarkt zu erreichen.

Dem geneigten Leser wird schnell deutlich, welche anspruchsvollen und zum Teil idealistischen Vorstellungen an Inklusion herangetragen werden. Möglicherweise handelt es sich dabei sogar um eine Aufgabe, die eigentlich nicht zu erfüllen ist: Inklusion soll einen Umbruch, eine gesellschaftliche Transformation bzw. Emanzipation oder gar einen Neuanfang des menschlichen Zusammenlebens markieren, der in eine noch nie vorhandene Dimension vorzustößen vermag und dabei die zahlreichen Verfehlungen in der Geschichte vergessen macht.

In der vor Ihnen liegenden Buchreihe geht es keinesfalls darum, Inklusion oder ihre Idee schlecht zu reden. Vielmehr soll vor überzogenen Ansprüchen gewarnt werden, an denen letztendlich jede große Idee scheitern muss. Zu diesem Zwecke erfolgt zu-

nächst eine grundlegende Beschäftigung mit der Thematik, bevor die weiteren Bände konkrete schulische Felder der Inklusion beleuchten und Umsetzungshilfen für Förder- und Regelschullehrkräfte bereitstellen.

Wir hoffen, Sie als Leserinnen und Leser für eine Auseinandersetzung mit dem Themenfeld der Inklusion begeistern zu können und wünschen Ihnen eine abwechslungsreiche Lektüre!

Würzburg, im Dezember 2017

*Prof. Dr. Stephan Ellinger und Dr. Traugott Böttinger*

## Einzelbände in der Reihe *Inklusion praktisch*

- Band 1: Inklusion. Gesellschaftliche Leitidee und schulische Aufgabe
- Band 2: Exklusion durch Inklusion? Stolpersteine bei der Umsetzung
- Band 3: Sonderpädagogische Förderung in der Regelschule
- Band 4: Schulische Inklusion entwickeln. Arbeitshilfe für Schulleitungen
- Band 5: Kollegiale Kooperation in inklusiven Settings
- Band 6: Umgang mit Lese-Rechtschreib-Schwierigkeiten in heterogenen Lerngruppen
- Band 7: Konturen eines inklusiven Fachunterrichts Mathematik
- Band 8: Teilhabe durch Grundbildung. Die Förderung Benachteiligter im Sekundarbereich I
- Band 9: Schülerinnen und Schüler mit Lernbeeinträchtigungen
- Band 10: Lehrgesundheit in inklusiven Settings



## Vorwort zu diesem Band

Die Aufgaben in einer Zeit sich verändernder Schulstrukturen sind für alle Beteiligten mannigfaltig. Nicht nur die pädagogische Praxis, sondern auch die Wissenschaft sucht aktiv nach Antworten, um mit den sich ergebenden Herausforderungen umgehen bzw. Vorschläge sinnvoller Lösungen für die pädagogische Praxis liefern zu können. Dieses Unterfangen gestaltet sich als schwierig – oftmals auch als unseriös, wenn einzelnen Gruppen ein Handlungswissen suggeriert wird, das, ›richtig‹ angewandt, auch Wirkung zeigen muss.

Dieses Buch stellt den Versuch dar, gerade Personen, die eine Schule leiten, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie sie mit diesen Aufgaben im Rahmen eines inklusiven Schulentwicklungsprozesses umgehen können – es ist also als eine Hilfe zur Gestaltung der täglichen (und auch zukünftigen) Aufgaben und als eine Anregung für den Umgang mit (zukünftigen) Herausforderung zu begreifen. Gleichzeitig möchte es nicht fertige Rezepte liefern, sondern Impulse für die eigene Selbstreflexion geben.

Aus unserer Erfahrung hat sich gezeigt, dass Prozesse inklusiver Schulentwicklung sich nicht grundsätzlich von jedem anderen Schulentwicklungsprozess unterscheiden, dass jedoch der Aspekt Inklusion prinzipielle Herausforderungen und ›Stolpersteine‹ im Schulentwicklungsprozess deutlich prägnanter sichtbar macht.

Eine ›inklusive‹ Schule zu leiten, heißt also zunächst, eine Schule zu leiten.

Allerdings ist uns bewusst, dass jede Schule ein individuelles System mit je eigenen Strukturen und Organisationsformen bildet, vor allem aber auch mit je individuellen Menschen an dieser Schule.

Obwohl wir also nicht glauben, dass es ein Patentrezept dafür gibt, wie ›gute‹ Leitung an Schule funktionieren kann, zeigen sich unserer Meinung nach aber praktische und durchaus konkrete

Möglichkeiten, wie Schulleitungshandeln zur Umsetzung einer inklusiven Schulentwicklung beitragen kann.

Hierfür müssen bestimmte ›Rahmen‹ beachtet werden, die sich unserer Ansicht nach gut aus einem organisationstheoretischen Modell von Leitungshandeln ableiten lassen. Im Sinne dieses Modells kommt sowohl der Perspektivfokussierung auf einzelne Rahmen (strukturell, human-resource, politisch und symbolisch), die wir Ihnen in den einzelnen Kapiteln erläutern, als auch dem Perspektivwechsel zwischen diesen verschiedenen organisationstheoretischen Sichtweisen ein zentraler Stellenwert zu.

Damit das Ganze nicht theoretisch-abstrakt bleibt, haben wir uns bemüht, immer wieder Beispiele für die Umsetzung unserer theoretischen und empirisch fundierten Bedingungen für erfolgreiches Schulleitungshandeln zu geben. Wir hoffen so, sinnvolle Arbeitshilfen anbieten zu können, die dann an die jeweils individuellen Begebenheiten vor Ort angepasst werden müssen, unserer Ansicht nach aber auch angepasst werden können.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Ausprobieren, beim Gestalten, beim Umstrukturieren und bei der Innovation an Ihrer Schule.

David Scheer und Désirée Laubenstein Paderborn, im Januar 2018

# Inhalt

<b>Vorwort zur Reihe Inklusion praktisch</b>	<b>5</b>
--	----------

---

<b>Vorwort zu diesem Band</b>	<b>9</b>
-------------------------------	----------

---

<b>1</b>	<b>Inklusive Schulentwicklung und Schulleitung: Überblick</b>	<b>15</b>
----------	---	-----------

---

1.1	Inklusion im Schulentwicklungsprozess	16
1.2	Was wir über ›gute‹ Schulleitung wissen – oder besser: ahnen?	21
1.2.1	Führung und Management	22
1.2.2	Die Schulleitung als »Instructional Leader«	23
1.2.3	Transaktionale und Transformationale Führung	25
1.2.4	Symbolische Führung	29
1.2.5	Distributive Führung	32
1.2.6	›Gute‹ Schulleitung?	34
1.3	Schulleitung und inklusive Schulentwicklung – ein kaum erschlossenes Forschungsfeld	39

<b>2</b>	<b>Ein integriertes Modell von Schulleitung: Der Ansatz von Bolman und Deal</b>	<b>41</b>
----------	---	-----------

---

2.1	Struktureller Rahmen	46
2.2	Human-Resource-Rahmen	49
2.3	Politischer Rahmen	52
2.4	Symbolischer Rahmen	55

2.5	Fazit zum Vier-Rahmen-Modell	57
<b>3</b>	<b>Strukturen schaffen für inklusive Schule: Der Strukturelle Rahmen der Führung</b>	<b>60</b>
3.1	Ressourcen für sonderpädagogische Förderung zielgerichtet steuern	62
3.2	Sonderpädagogische Förderung als schulweites Konzept strukturieren	70
3.2.1	Ansätze für sonderpädagogische Prävention, Förderung und unterrichtsbezogene Unterstützung	70
3.2.2	Ansätze zur Förderplanarbeit	78
3.3	Evaluation: Datengestütztes Entscheiden	81
3.4	Informationsmanagement und Kommuni- kationsstrukturen im Zusammenhang mit sonderpädagogischer Förderung	82
3.4.1	Konferenz- und Besprechungszeiten	83
3.4.2	Zentrale Sammlung aller relevanten Dokumente und Arbeitsmaterialien	85
3.4.3	Regelmäßig aktualisiertes Glossar/ Kompodium	86
3.4.4	Inhaltlich zugeschnittene Mailinglisten	86
3.5	Fazit zum Strukturellen Rahmen	87
<b>4</b>	<b>Mitarbeiter/innen sind Menschen: Der Human-Resource-Rahmen</b>	<b>88</b>
4.1	Shared Leadership, Kooperation und professionelle Personalentwicklung	90
4.2	Sorgen für und Investieren in die Lehrkräfte, Abfedern externen Drucks	91
4.3	Die Herausforderung für inklusiven Unterricht: (Team-)Kooperation	92

---

4.3.1	Kooperation auf Unterrichtsebene	94
4.3.2	Kooperation und Teamentwicklung als Teil der Schulentwicklung: Professionelle Lerngemeinschaft	100
<b>5</b>	<b>Agenda für Inklusion ›durchsetzen‹ – aber strategisch! Die Perspektive des Politischen Rahmens</b>	<b>102</b>
<hr/>		
5.1	Verschaffen Sie sich einen Überblick über das »politische Terrain« Ihrer Schule	105
5.2	»Agenda Setting«: Strategien für die Umsetzung des Wandels	112
5.3	Weitere Fähigkeiten einer politisch orientierten Führungskraft und Fazit	116
<b>6</b>	<b>Schule ist mehr als Strukturen, Menschen und Politik: Schule leiten aus ›symbolischer‹ Perspektive</b>	<b>119</b>
<hr/>		
6.1	Inklusive Schulentwicklung: Warum ›symbolisch‹ führen?	121
6.2	Inklusive Schulentwicklung: Wie ›symbolisch‹ führen?	123
6.3	Symbolische Aspekte inklusiver Schulentwicklung	125
<b>7</b>	<b>Führung als Reframing: Inklusive Schulentwicklung aus verschiedenen Perspektiven betrachten</b>	<b>131</b>
<hr/>		
7.1	Reframing und Veränderung	132

7.2	Element inklusiver Schulentwicklung – durch verschiedene Rahmen betrachtet	136
7.3	Auch Lehrerinnen und Lehrer ›reframen‹	144
7.4	Jeder Rahmen hat ›helle‹ und ›dunkle‹ Seiten	145
7.5	Fazit: Schritt für Schritt in Richtung Inklusion	146
<b>Literaturverzeichnis</b>		<b>147</b>

---

# 1

---

## Inklusive Schulentwicklung und Schulleitung: Überblick

Eine einfache Suchanfrage bei einem nicht näher benannten Buchhandelskonzern zeigt schnell: Die Fülle an Ratgeber-, Praxis- und Werkzeugkastenliteratur für Schulleitung ist nahezu unüberschaubar. Das Gleiche gilt, wenn man statt des Schlagworts Schulleitung Inklusion eingibt. In beiden Fällen wird man viele unterschiedliche Denkansätze finden (»Wertschätzende Schulleitung«, »Dialog als Führungsinstrument«, »Schulmanagement« etc. in der Schulleitungsliteratur oder »Jedes Kind wertschätzen«, »Sinnvolle Förderung«, »Inklusions-Illusion« etc. in der Literatur zu Inklusion). Manches wird einem seriöser vorkommen und manches weniger seriös. Doch welche Theorien sind in sich stimmig und trag-