

## „Es geht doch immer um den einzelnen Menschen“

**Interview mit Herrn Bayer, dem scheidenden Schulleiter des DZG**

**Herr Bayer, Sie sind relativ jung (mit 43 Jahren) Schulleiter am DZG geworden. Stand der Beruf bei Ihnen von Anfang an fest? Oder gab es noch einen Plan B? Zum Beispiel Landschaftspfleger oder Hundetrainer ...**

(lacht) Also, Schulleiter wählt man ja nicht als Beruf, da muss sich einiges fügen. Dass ich Lehrer werden will, hat sich schon am Ende meiner gymnasialen Schulzeit abgezeichnet. Das hat sich zu dieser Zeit bei mir verfestigt. Zu meinen Fächern Mathematik und Physik gab es nie eine Alternative. Beeinflusst dabei hat mich auch ein Lehrer aus der Oberstufe, den ich sehr geschätzt habe. Könnte ich mir anderes denken? Ja. Ich könnte mir eine Vielzahl an Berufen denken. Wichtig ist, dass man das, wofür man sich entschieden hat, besonders gut machen will. Die Einstellung sollte stimmen, Fehler passieren von alleine.

**Welche Eigenschaften sollte ein Schulleiter mitbringen?**

Aus meiner Erfahrung heraus kann ich sagen: Man muss den Leuten zuhören. Man muss alle am Schulleben Beteiligten ernst nehmen und sie mitnehmen. Man muss motivieren und Menschen überzeugen können, dass sie etwas Neues anpacken und gleichzeitig Bewährtes bewahren. Aber das Neue anpacken ist ja das Schwierigere. Dabei ist es wichtig, dass man – um mit einem Sprichwort zu antworten – nicht zeigt, wie man Boote baut, sondern Sehnsucht nach dem Meer weckt. Und wenn dann so ein Projekt ins Laufen kommt, ist es wichtig, dass diejenigen, die die Arbeit gemacht und das Projekt zum Erfolg geführt haben, auch entsprechend ihre Anerkennung bekommen. Da kann man sich als Schulleiter auch einmal selbst zurücknehmen. Der Schulleiter hat letztlich die Aufgabe, den Rahmen mitzugestalten, dass sich ein Schulleben positiv, aktiv und kreativ entwickeln kann. In einer Schule, gerade am Gymnasium, sind so viele Menschen zusammen mit ganz

unterschiedlichen Kompetenzen und guten Ideen. Wenn man da den richtigen Raum schafft, kann auch Gutes dabei entstehen. Man braucht als Schulleiter außerdem viel Toleranz, Ruhe und Gelassenheit.

Ob ich selbst die richtigen Eigenschaften mitgebracht habe, will ich gar nicht bewerten. Das müssen diejenigen tun, die mit mir zusammengearbeitet haben.

**In welchen schulischen Bereichen fand im Laufe Ihrer Dienstzeit die größte Veränderung statt? Was ist hingegen gleich geblieben?**

Was sich am meisten geändert hat, sind die Methoden des Unterrichtens sowie die Rahmenbedingungen im technischen und medialen Bereich, wie man ja gerade in der aktuellen Phase der Coronapandemie sehen kann. Da haben wir sicher noch viel Luft nach oben, dass wir das, was wir technisch ermöglichen können, für den Unterrichtsbetrieb auch optimieren und gewinnbringend nutzen können. Daneben hat sich die Individualisierung des Unterrichts stark verändert. Wir achten jetzt – wie in der Gesellschaft insgesamt – viel stärker auf den Einzelnen. Auch hier spiegeln sich die gesellschaftlichen Entwicklungen in der Schule wider. Das Individuum hat einen hohen Stellenwert. In diesem Zusammenhang stellt sich schon die Frage, ob wir in Zukunft in der etwas starren Struktur des Klassenverbandes bleiben oder ob nicht doch viel mehr als bisher individuelle Lernstrukturen und Lernprogramme unseren Unterricht bestimmen werden. Die Entwicklung des Unterrichts stellt einen immerwährenden Prozess dar.

Hingegen ist unser Kerngeschäft des Unterrichtens nach meiner Einschätzung gleich geblieben. Entscheidend war und ist die persönliche Beziehung zwischen Lehrendem und Lernenden. Man muss als Lehrkraft Interesse am Gegenüber und Freude an dessen Entwicklung haben. Dieser wiederum muss ein gewisses Interesse selbst mitbringen. Dies ist die Grundvoraussetzung dafür, dass eine Motivation für den Lernprozess überhaupt gelingen kann. Das Lernen, das in einem vertrauensvollen, förderlichen und entspannten Umfeld im Klassenraum stattfindet, hat sich nicht verändert. Und das ist das, was Schule ausmacht.

**Was war Ihr schönstes Erlebnis während Ihrer Amtszeit?**

Unterm Strich habe ich meine ganze Amtszeit in positiver Erinnerung. Das absolute Highlight gibt es für mich nicht, weil es so viele positive Ereignisse gab. Dazu gehören eine Reihe großer schulischer Veranstaltungen wie Konzerte, Theateraufführungen und Schulfeste. Dazu gehören die Einweihungsfeiern, wenn wir wieder eine Bauphase abgeschlossen haben oder wenn sich die Schule weiterentwickelt, eine neue Stufe erreicht hat und dafür durch einen Preis ausgezeichnet wurde. Auch fällt mir hierzu der Tag der Technik als herausragendes Einzelereignis ein. Aber ich nehme auch die schönen Dinge des täglichen Lebens wahr. Und wenn man durch das Schulhaus geht und in die Gesichter der Schülerinnen und Schüler blickt und dann ein Lächeln zurückkommt, dann sind das auch Highlights. Wichtig ist doch, dass der Alltag stimmt, und letztlich bleiben die vielen positiven Begegnungen in Erinnerung.

**Und ihr skurrilstes Erlebnis?**

Skurrile Erlebnisse gab es im Rahmen von Baumaßnahmen, wenn wieder Unmögliches zu organisieren war. Skurrile Erlebnisse gab es auch immer wieder im Zusammenhang mit Abiturstreichen, wie beim letzten Mal, als es eine Art Wasserschlacht gab und wir alle recht durchnässt wurden. So etwas ist – an die zukünftigen Generationen gerichtet – natürlich nur einmal lustig! (*lacht dabei*)

**Was war die schwerste Entscheidung, die Sie treffen mussten?**

Schwere Entscheidungen sind ja immer dann zu treffen, wenn es um menschliche Schicksale geht. Und man muss sich dabei fragen: Was hat diese Entscheidung für Auswirkungen für den Einzelnen? Bei Schülerinnen und Schülern ist das oft der Fall, wenn man ihnen Ergebnisse mitteilen muss, die ihre Zukunftspläne durcheinander wirbeln können. Und bei Kolleginnen und Kollegen, wenn Entscheidungen zu fällen sind, die sie in ihrer Lehrerpersönlichkeit treffen. Solche Entscheidungen sind die schwierigsten, die gehen einem auch nach. Denn im persönlichen Bereich kann man oftmals so eine Situation nicht mehr heilen und das ist schlimm.

**Mit Hilfe welcher Tätigkeiten schaffen Sie einen Ausgleich zum stressigen Schulalltag?**

Zunächst einmal habe ich immer versucht, den Stress außen vor zu lassen. Denn unser Ziel muss es sein, zu sagen, wir haben viel Arbeit, aber wir empfinden es nicht als Stress. Das war immer eine Maxime von mir. Und da ist es schön, wenn man sich auf ein gutes Team verlassen kann. Zum Abschalten ist es wichtig für mich, einen klaren Schnitt zu ziehen und beim Nachhausegehen das Schulische in der Schule zu lassen und mich dann auf das Private einzustellen. Ich meine, diese Trennung muss man versuchen und den gedanklichen Abstand finden.

Am besten gelingt mir das, wenn ich in der Natur draußen bin zum Beispiel beim Wandern oder Radfahren, wenn ich handwerklich etwas mache oder mit der Familie Zeit verbringe.

**Charakterisieren Sie mit drei Adjektiven Ihre Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen bzw. mit den Eltern.**

Die Zusammenarbeit muss wertschätzend, fördernd, fürsorglich, vertrauensvoll und kooperativ sein.

Das gilt sowohl für die Zusammenarbeit mit dem Kollegium als auch mit den Eltern, wobei sich das Fürsorgliche dann auf deren Kinder bezieht.

Im Grunde gelten diese Adjektive auch für die Zusammenarbeit mit unseren Schülerinnen und Schülern, die sich einbringen wollen und deren Ideen uns ja lebendig und frisch halten. Was sich unterscheidet, sind die Nuancen in der Zusammenarbeit.

(*Selbst nach reiflicher Überlegung wollte Herr Bayer kein Adjektiv in seiner Aufzählung missen.*)

**Ergänzen Sie: Schulleiter sein in Coronazeiten heißt ...**

... eine herausfordernde und zugleich gewinnbringende Zeit durchleben.

**Welche Kritik an Schule aus den Medien stört sie am meisten?**

Oftmals eine – aus meiner Sicht – Einseitigkeit in der Darstellung.

**Mit Hilfe von Unterstützungsangeboten wie Brückenkur-**

**sen, Nachhilfeprogrammen und Zusatzunterricht in den Ferien soll Lernrückstand aus diesem Schuljahr aufgeholt werden. Bildungsexperten gehen diese Maßnahmen nicht weit genug. Wenn Sie alle Befugnisse hätten und die nötigen finanziellen Mittel, was würden Sie dann aktuell zur Bewältigung der Krise tun?**

Den einzelnen Schüler als Individuum in den Blick nehmen. Ein engmaschiges Netz in kleinen Gruppen aufbauen, so dass man den einzelnen Schüler, die einzelne Schülerin wirklich als solche wahrnehmen und individuell fördern kann. Im Vordergrund steht dabei zunächst einmal die Persönlichkeitsentwicklung. Dazu muss man genau sehen, wo die Kinder stehen, was sie alles vermisst haben und was man noch nachliefern muss, um den Schulalltag wieder zu normalisieren. Das Fachliche ist zwar wichtig, steht aber nicht an erster Stelle. Entscheidend ist für mich, dass die Kinder zurückfinden, dass sie Freude am Lernen und am Leben haben, dass die Lehrkräfte, die ja auch stark belastet waren, wieder Licht sehen und sich auf ihre Schülerinnen und Schüler konzentrieren können. Damit am Ende keiner auf der Strecke bleibt. Wir dürfen doch niemanden verlieren! Aber um diese Dinge umsetzen zu können, bräuchten wir vor allem mehr Zeit und mehr Lehrerstunden.

**Schule muss sich verändern, um zukunftsfähiger zu werden, lautet ein zentraler Kritikpunkt. Ist da etwas dran? Und wenn ja, inwiefern?**

Wir müssen noch einen anderen Umgang mit den Medien pflegen. Die Medien bestimmen unsere Schülerinnen und Schüler ganz stark. Unsere Kinder haben doch ständig ein digitales Gerät bei sich und werden fortlaufend von Informationen beeinflusst. Diese neuen Medien müssen wir verstärkt gewinnbringend und zu unserem Nutzen einsetzen. Auch hier müssen wir für die Schule unseren eigenen Weg finden. Es ist klar, dass man der Entwicklung wieder etwas hinterherhinkt. Denn die Geräte kommen erst einmal auf den Markt und keiner fragt, was sie der Schule nützen. Und da muss dann die Gesellschaft bzw. die Schule reagieren. Man kann durchaus Laptops einsetzen, muss aber aufpassen, dass dabei nicht bestimmte Kompetenzen

verkümmern, wenn wir nur noch digital unterwegs sind. Und nur digital zu leben, kann ich mir momentan nicht vorstellen. Denn unsere analoge Welt hat auch ihre Reize! Wir müssen aus den unterschiedlichen Technologien das jeweils Beste für uns herausholen und zwar zum Wohle des Einzelnen und zum Wohle der Gesellschaft, jedoch keinesfalls im Sinne einer wirtschaftlichen Gewinnoptimierung.

Wenn die Schule zukunftsfähig sein soll, müssen wir weiterhin darauf achten, dass wir die Kinder zusammen mit dem Elternhaus erziehen, unterrichten, ausbilden, sodass sie für die künftigen Anforderungen gerüstet sind. Wir wissen ja nicht, welche Aufgaben nach dem Abitur auf unsere Schülerinnen und Schüler zukommen. Aber was wir vermitteln können, sind Kritikfähigkeit, Innovationsfreude und Verantwortungsbewusstsein, um sie für künftige Anforderungen fit zu machen. Kurz gesagt, wir müssen die Schülerinnen und Schüler wieder stärker auf das Menschsein hin- und vom Kommerz wegbringen. Das ist doch unser Ziel, wohl wissend, dass wir das nie ganz erreichen werden.

**Was möchten Sie unseren Schülerinnen und Schülern mit auf den Weg geben? (drei Statements)**

Erstens: Ich möchte unseren Schülerinnen und Schülern Danke sagen für das schöne Miteinander in all den Jahren. Zweitens: Glaubt an euch! Gebt nicht auf! Ihr findet für eure Probleme sicher eine Lösung, wenn ihr gemeinschaftlich daran arbeitet!

Drittens: Achtet immer auf den Menschen neben euch! Nur so kann man erreichen, dass auf einen selbst geachtet wird.

**Worauf freuen Sie sich am meisten in Ihrer Zeit als Pensionist?**

Keine Termine mehr zu haben! –auch wenn ich es mir noch nicht so recht vorstellen kann. Das wird eine ganz neue Erfahrung sein.

**Herr Bayer, vielen Dank für dieses Gespräch!**

## Eine Ära geht zu Ende

Das Jahr 2000 brachte Deutschland den Euro und dem Dominikus-Zimmermann-Gymnasium einen neuen Schulleiter, Herrn Bruno Bayer. Ob der Euro eine Erfolgsgeschichte ist, sehen manche so und manche so, die 21-jährige Amtszeit von Herrn Bayer hingegen kann man mit Fug und Recht als solche bezeichnen. Als 43-jähriger und damit sehr junger Schulleiter übernahm er voller Elan die Aufgabe, das Dominikus-Zimmermann-Gymnasium in das neue Jahrtausend zu führen, heute hinterlässt er uns eine sehr erfolgreiche und bestens für die Herausforderungen der nächsten Jahre gerüstete Schule.

Herr Bayer hatte am Ende der 70er und zu Beginn der 80er Jahre an der Universität Regensburg Mathematik und Physik studiert und nach dem Referendariat seine ersten Jahre als Lehrer am Carl-Spitzweg-Gymnasium in Germering verbracht. Dort gehörte er zu den Pionieren der Digitalisierung, war seine neue Schule doch IT-Pilotschule. Sein Engagement in diesem Bereich führte schließlich schon 1989 zu seinem Wechsel ins Wissenschaftsministerium, wo er fünf Jahre tätig war und vor allem die Einrichtung von Computeranlagen an Hochschulen verwaltungstechnisch mitbetreute. Der Weg zurück in die Schule führte Herrn Bayer ans Christoph-Probst-Gymnasium in Gilching, wo er als Mitarbeiter die „Grundausbildung“ für seine spätere Schulleitertätigkeit durchlief. Ob Unterrichtsverteilung, Schulverwaltung, Stundenplan oder Vertretungsplan – er hatte alles schon gesehen und kam im Sommer 2000 gut gerüstet ans DZG. In seine lange Dienstzeit fielen viele einschneidende Veränderungen, durch die er die Schule mit sicherer Hand und viel gesundem Menschenverstand führte, immer gezielt



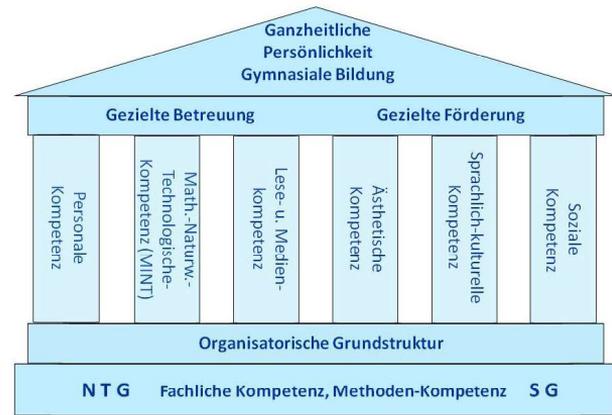
vorwärts, aber nie, nur um einem Hype zu folgen, übereilt. Die Einführung des G8 und die Rückkehr zum G9 hat das DZG unter der Leitung von Herrn Bayer in enger Zusammenarbeit aller am Schulleben Beteiligten souverän gemeistert, doch auch das, was wir heute unter Schule verstehen, hat sich gewandelt und die Anforderungen an die Leitung eines Gymnasiums sind stetig gewachsen. Personalverantwortung, Verwaltung, Finanzen, Digitalisierung, Öffentlichkeitsarbeit – diese wenigen Begriffe mögen als Stichwörter genügen.

Die großen Herausforderungen einer Schulleitung liegen aber nicht allein in der Umsetzung der Rahmenbedingungen, nein, sie sind von viel grundsätzlicherer Art. Wie definieren wir am DZG Schule, was verstehen wir unter gelingendem Miteinander, was möchten wir den jungen Menschen, die uns anvertraut sind, auf ihren Lebensweg mitgeben? Dies sind nur einige der zentralen Fragen, die jeder Entscheidung, jeder Handlung von Herrn Bayer zu-

grunde lagen. Sein Tun war stets geprägt vom Blick auf den einzelnen Menschen, war immer mehr Sein als Schein. Von Anfang an war es ihm von höchster Bedeutung, alle Teilhabenden am schulischen Leben gleichermaßen ernst zu nehmen und zu berücksichtigen. Die stets offene Tür für Lehrkräfte, Eltern und Erziehungsberechtigte und Schülerinnen und Schüler stand auch sinnbildlich für ein gelebtes Miteinander, in dem Respekt, Rücksichtnahme und aktiver Austausch zentrale Bedeutung haben. Herr Bayer war sich stets bewusst, dass ein Schulleiter zwar den Rahmen vorgibt, gelingen kann schulische Entwicklung aber nur miteinander, im Team.

Mit Beginn seiner Amtszeit gelangte der Bereich der Inklusion und des sozialen Engagements in den Fokus und prägt seitdem die Schule, sei es in der intensiven Beschulung von Inklusionskindern, in der engen Zusammenarbeit mit Regens Wagner oder in großen Spendenaktionen der SMV. Eine enge, konstruktive Kooperation mit dem Elternbeirat und die stete Einbindung der SMV in schulische Entscheidungen waren Herrn Bayer so wichtig wie das Engagement von Schülern und Schülerinnen füreinander. Keine Veranstaltung ohne die hauseigene AG Technik, keine feierliche Verleihung der Abiturzeugnisse ohne eine Würdigung des sozialen Engagements.

So wichtig die Atmosphäre einer Schule für das Gelingen von Schule ist, so darf man doch auch das Äußere nicht vernachlässigen. Als Herr Bayer vor 21 Jahren an die Schule kam, war sie bereits sanierungsbedürftig. Fenster, die nicht mehr zu öffnen waren, alte Teppiche, zerrupfte Jutetapeten an der Wand – es bestand Handlungsbedarf. Im Laufe der Jahre wurden nicht nur eine Mensa gebaut, die der unansehnlichen Aula ein helles, freundliches Gesicht gibt, und der ganze Verwaltungsbereich neugestaltet; nach Jahren sukzessiver Baumaßnahmen konnte sich das DZG im Schuljahr 2011/12 endlich über eine abgeschlossene Sanierung freuen, die Schülerinnen und Schüler hatten endlich ein schönes Zuhause. Viel Zeit und Herzblut musste Herr Bayer investieren, um „seine“ Schule in neuem Glanz erstrahlen zu lassen, aber es hat sich gelohnt, denn in einem schö-



Das DZG-Säulenmodell

nen, freundlichen Ambiente arbeitet man lieber und besser. Auch die Außensportanlagen konnten vor zwei Jahren erfolgreich saniert werden. Doch noch nicht alles ist getan. Die Idee, dass Herr Bayer die Sanierung der Aula und die Sanierung der naturwissenschaftlichen Bereiche im aktiven Dienst miterleben kann, hat sich leider nicht bewahrt, aber wir hoffen, dass seine umfangreichen Vorarbeiten bald Früchte tragen werden.

Schon früh war dem Mathematiker und Physiker mit Neigung zur IT klar, dass die Digitalisierung und die Orientierung hin zu den MINT-Fächern von wesentlicher Bedeutung für die Ausbildung der zukünftigen Abiturientinnen und Abiturienten am DZG sein würde. Unter seiner Ägide machten medienaffine Kolleginnen und Kollegen die Schule schon vor Jahren zur „Referenzschule für Medienbildung“ und auch das Prädikat „MINT-freundliche Schule“, welches das DZG seit dem Schuljahr 2013/14 tragen darf, spiegelt den großen Stellenwert wider, den diese Themen am DZG genießen. Ob „Digitaltag“ oder „Tag der Technik“ – das DZG ist dran an den Themen der Zeit.

Doch auch die anderen Fachbereiche fanden Unterstützung, ob es um Austauschprogramme und Sprachfahrten, um Sommer- oder Skilager, um Fairtrade oder Betriebs-

praktikum ging. Dass das DZG mit dem Blick auf den einzelnen Menschen als „Zentrum für individuelle Förderung“ neue Konzepte entwickelt, entspricht voll und ganz Herrn Bayers Motto: „Es muss halt bei den Schülern und Schülerinnen ankommen.“

Alle genannten Bereiche finden sich auch im Säulenmodell des DZG, das von Herrn Bayer entwickelt wurde und sinnfällig seine Sicht von Schule repräsentiert, und an dem sofort ersichtlich wird, dass Herrn Bayer ein ganzheitliches Ideal von Schule vorschwebt. So legte der Mathematiker und Physiker, der jedem Germanisten das Wasser reichen kann, auch größten Wert auf die musischen und künstlerischen Fächer, die aufblühten und mit vielfältigen Theateraufführungen, beeindruckenden Konzerten und Kunstaktionen, die über die Schule hinaus in die Stadt Landsberg hineinwirkten, aufwarteten. Das gelebte Miteinander, das sich in all diesen Bereichen äußert, zeigt sich auch in unseren – von Schülerinnen und Schülern gestalteten, von Eltern und Lehrkräften begleiteten – Gottesdiensten, Weihnachtsbasaren, Wasserfesten und Schulfesten. Von Schülerinnen und Schülern gemacht – das war für Herrn Bayer immer das beste Gütezeichen; ein Blick auf die Ausstellungsflächen im Schulhaus und in sein eigenes Büro beweist das. Keine Karte, die von der Schule verschickt wird, die nicht von künstlerisch begabten Schülerinnen und Schülern erstellt wurde. In dieser Tradition ist auch die Karte, die zur Verabschiedung von Herrn Bayer entworfen wurde, gestaltet.

Herr Bayer selbst war für uns eine eminent wichtige Säule im Konzept DZG, aber ganz im Sinne seines eignen Säulenmodells wird das Gebäude weiterhin tragfähig sein, auch wenn eine Säule sich verändert. Er darf zuversichtlich sein, dass die anderen Säulen, die er in 21-jähriger Arbeit zusammen mit der ganzen Schulgemeinschaft errichtet hat, tragen und sich weiterentwickeln werden. Er hinterlässt uns ein festes Fundament und viele bunte Säulen eines lebendigen Schullebens. Danke!

Martina Beck

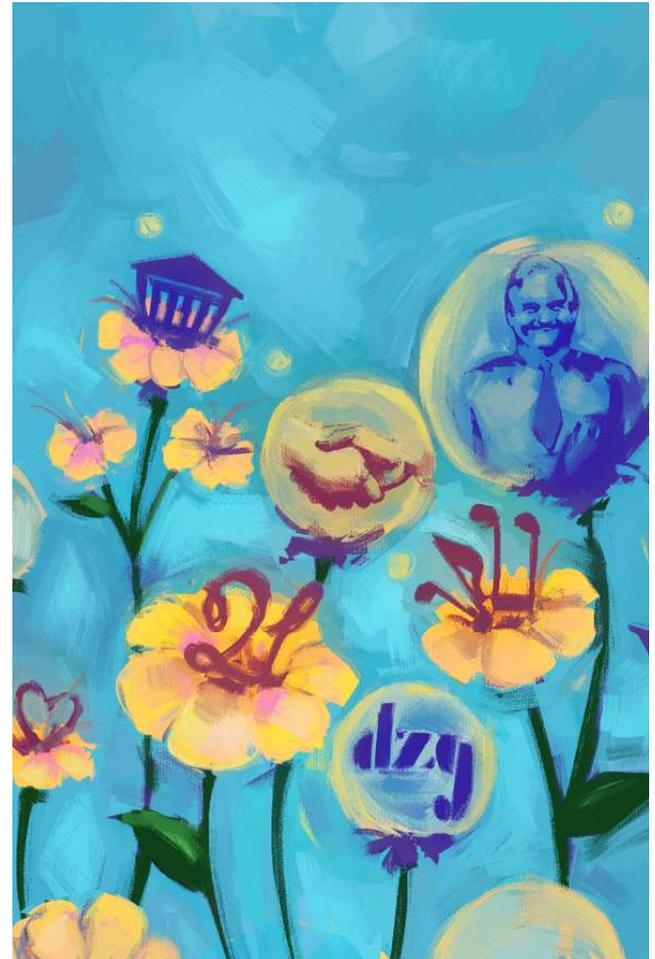


Bild der Einladungskarte zu Herrn Bayers Verabschiedungsfeier am 28. Juli 2021

Abschied