



JANUAR / FEBRUAR 2020

Heft 1/2 | 121. Jahrgang

K 5295 | ISSN 0343-4605

Katholische Bildung

Verbandsorgan des Vereins katholischer deutscher Lehrerinnen e. V. (VkdL)

**Seiteneinsteiger –
ausreichend
qualifiziert?**

Baldur Kozdon

Seite 1

**Zum Umgang mit
Misserfolgen**

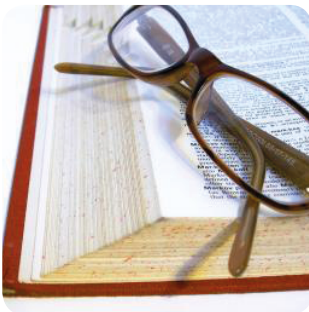
Hans Braun

Seite 11

**Professionalisierung von
Lehrpersonen**

Andreas Walch

Seite 19



**Zum 130. Geburtstag von Kurt
Tucholsky**

Rainer Werner

Seite 27

**Das Bildungssystem in
Frankreich**

Seite 38



Inhaltsverzeichnis

Artikel

Baldur Kozdon	Prof. Dr. phil., Professor em. für Schulpädagogik an der Universität Flensburg, Münster Seiteneinsteiger an allgemeinbildenden Schulen – Sind sie ausreichend qualifiziert? <i>Steuert unsere Republik auf einen gravierenden Bildungsnotstand zu?</i>	1
Hans Braun	Prof. Dr., Professor em. im Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Trier „Das war wohl nichts ...“ <i>Zum Umgang mit Misserfolgen</i>	11
Andreas Walch	Referent für Schulentwicklung und Öffentlichkeitsarbeit, Schulwerk der Diözese Augsburg „Streck deine Hand aus!“ – Professionalisierung von Lehrpersonen <i>Etablierung eines Lehrgangs zur Unterrichtsentwicklung im Schulwerk Augsburg</i>	19
Rainer Werner	Gymnasiallehrer i.R., freier Autor, Berlin „Stirb oder kämpfe. Drittes gibt es nicht“ <i>Zum 130. Geburtstag von Kurt Tucholsky am 9. Januar 2020</i>	27

Information & Service

Leserbriefe (Dr. Monika Born/Therese Pretterer)	35
Europäische Bildung im Vergleich	
■ Bildungssysteme unserer angrenzenden europäischen Nachbarn <i>Das Bildungssystem unserer französischen Nachbarn (Red.)</i>	38
Veranstaltungen: Diözesen / Landesverbände	45
Veranstaltungen: Zweigvereine	47
Wir gratulieren ...	47
Veranstaltungskalender / Anschriften & Konten / Impressum	48

Seiteneinsteiger – ausreichend qualifiziert?

Baldur Kozdon

Seiteneinsteiger an allgemeinbildenden Schulen – Sind sie ausreichend qualifiziert?

Steuert unsere Republik auf einen gravierenden Bildungsnotstand zu?

1. Eine missliche Schieflage – Wodurch ist sie entstanden?

Noch vor wenigen Jahren konnte man davon ausgehen, dass sich eine ausreichende Zahl junger Menschen mit erlangter Hochschulreife entschließen werde, einen Lehrberuf zu ergreifen. Prognosen, die seinerzeit gegeben wurden, ließen nicht zweifelsfrei

darauf schließen, dass sich bis zu Beginn der 20er-Jahre der Lehrermangel dramatisch verschärft haben werde.

Aber genau das kaum für möglich Gehaltene ist eingetroffen: Viele Pädagoginnen und Pädagogen haben das Pensionsalter erreicht, wohingegen sich die Zahl junger Hochschulabsolventinnen und -absolventen mit erworbener Lehrbefähigung auf einem bedenklich niedrigen Stand befindet. Tau-

Aber genau das kaum für möglich Gehaltene ist eingetroffen: Viele Pädagoginnen und Pädagogen haben das Pensionsalter erreicht, wohingegen sich die Zahl junger Hochschulabsolventinnen und -absolventen mit erworbener Lehrbefähigung auf einem bedenklich niedrigen Stand befindet.

sende von Planstellen an den Regelschulen können nicht mit voll qualifizierten Pädagoginnen und Pädagogen besetzt werden. Die Bertelsmann-Stiftung geht davon aus,

dass bis zum Jahr 2025 bundesweit 26 300 Lehrkräfte allein an Grundschulen fehlen werden. Bereits heute beschäftigen, laut einer Forsa-Umfrage, 45 Prozent der deutschen Schulen sogenannte *Seiteneinsteiger*, sowohl als Vollzeit- als auch als Teilzeitkräfte. An etli-

chen Grundschulen in Berlin ist der Anteil der Seiteneinsteiger in den Lehrerkollegien besonders hoch. (Er liegt zum Teil nur wenig unter 50 Prozent.) 65 von 100 aller Einsteiger erhalten einen Arbeitsvertrag, *ohne* eine systematische pädagogische Vorbereitung vorweisen zu können.¹⁾ Gelinde gesagt: ein unerquicklicher und beunruhigender Zu-

¹⁾ Schaden Seiteneinsteiger den Schulen? In: „Die Zeit“ (Hamburg), Nr. 41, 2. Oktober 2019.

stand! Man fühlt sich in eine Zeit zurückversetzt, in der landauf landab die Rede vom Menetekel einer heraufziehenden „Bildungskatastrophe“ war, der energisch entgegenzusteuern man nicht säumen durfte.

Wie konnte es so weit kommen? – In einem Artikel der Wochenschrift „Die Zeit“, der sich mit dem Thema „Seiteneinsteiger“ befasst, ist die Rede von einer „groben Fehlplanung der Kultusminister“.²⁾ Mir scheint das ein zu vordergründiges und pauschales Verdikt zu sein. Es berührt meines Erachtens nur einen kleinen Zipfel der ganzen Misere. Der Hauptgrund dürfte sein, dass es mit der *Attraktivität des Lehrerberufs* nicht zum Besten bestellt ist. Es ist eher Ausnahme als Regel, wenn in der Öffentlichkeit wertschätzend über Lehrkräfte gesprochen wird. Die Demontage von Autorität und despektierliches Benehmen nehmen vielerorts überhand, was auf Lehrende besonders hart aufprallt, Konflikte auslöst und an den Kräften zehrt. Nicht unerwähnt darf bleiben, dass jede vierte Lehrperson Opfer von Mobbing ist, wobei oft erschwerend hinzukommt, dass Eltern ihren mobbenden „Kids“ die Stange halten, ja sie geradezu „anfeuern“. Im Bundesland Nordrhein-Westfalen waren acht Prozent von befragten Lehrerinnen und Lehrern bereits Opfer von Gewaltattacken, und zwar nicht lediglich an Haupt- und Förderschulen, sondern auch an Grundschulen.³⁾ Hinlänglich bekannt dürfte sein, dass vermehrt auch Sanitäter, Pfleger, Krankenschwestern, Ärzte, Parlamentarier und Polizisten Opfer handfester Übergriffe werden – was jedoch übel attackierte Pädagoginnen und Pädagogen nicht zu trösten vermag. Im Gegenteil: Der Ernst der Situation verbietet es, diesbezüglich zu relativieren oder gar zu beschwichtigen.

²⁾ Ebd., S. 12.

³⁾ Lehrer in der Konfliktzone. In: „Westfälische Nachrichten“ (Münster), 15. November 2016.

Man kann von leitenden Kultusbehörden nicht erwarten, dass Übelstände dieses Ausmaßes binnen weniger Jahre beseitigt werden. Die Ursachen liegen tiefer. Offensichtlich spielen Verrohungstendenzen, wie sie leider auf verschiedenen Ebenen unserer „Zivilgesellschaft“ zutage treten, eine erhebliche Rolle. Wer untrügliche Anzeichen sieht oder zu sehen vermeint, ein Klima der Verdrießlichkeit sei im Anzug und ziehe seine Kreise immer weiter, wird sich doppelt und dreifach überlegen, was er sich zumuten kann und wovon er besser Abstand nehmen sollte. An ihm wird selbst eine offensive Werbung, die ihm die Attraktivität einer pädagogischen Karriere plausibel zu machen versucht, abprallen. Fünf Jahre Hochschulstudium, anschließend Referendariat, und danach mit hoher Wahrscheinlichkeit Geringschätzung und Anfeindung? Nein, danke! Und zusätzlich wirkt wohl bereits die bekannte Tatsache eher abschreckend, dass es zahlreicher Quereinsteiger bedarf, um vielerorts den Schulbetrieb mehr schlecht als recht sicherzustellen.

Eines jedoch ist der hohen Politik entschieden anzulasten: Bekanntlich wurde die Studiendauer für alle Lehrämter – ohne Unterschied ob für Primar- oder Sekundarschulen – durchweg (in manchen Bundesländern mit einigem Zeitverzug) egalisiert, d.h. auf drei Jahre (Bachelor-Abschluss) plus zwei weitere Jahre (Master-Abschluss) festgesetzt. Personen mit Hochschulreife, welche die Übernahme eines Lehramts an Grund- oder Hauptschulen anstreben, studieren regulär genau so lange wie Aspiranten für ein Lehramt an Gymnasien. Man hat es jedoch unterlassen, zeitgleich auch hinsichtlich der *Besoldung* zu egalisieren. Warum, so ist zu fragen, werden verbeamtete Gymnasialpädagogen nach Gehaltsstufe A 13 besoldet, Grundschulpädagogen hingegen (mit Ausnahme weniger Bundesländer) nach Stufe A 12? Diese bedauerliche

Ungleichbehandlung hat mit Sicherheit einen nicht geringen Anteil an der personellen Unterversorgung vieler Grundschulen. Eine derart handgreifliche Benachteiligung lässt schwerlich auf hohe Wertschätzung der Betroffenen schließen. Zwar sind von Gehaltsanhebungen allein keine Wunder zu erwarten – gleichwohl wären sie, bezogen auf Grundschul- und Hauptschullehrkräfte (egal, ob im Beamten- oder Angestelltenverhältnis) bundeseinheitlich längst fällig gewesen.

2. Rasche Abhilfe – aus der Not geboren

War der Entschluss federführender Kultus- und Schulbehörden, der Mangelversorgung an zahlreichen Bildungsstätten, zumal Grundschulen, die Schärfe zu nehmen, zwingend geboten? Ja, gewiss, lautet die Antwort. Denn davor, den Rotstift an der Zahl obligatorischer Unterrichtsstunden anzusetzen und hiermit Personal einzusparen, schreckte man wohlweislich zurück. Andernfalls hätten harsche, vollends berechtigte Proteste eine umgehende Rücknahme solcher Beschneidung erzwungen. Ebenso wenig ratsam war es, an der Schraube der Lehrdeputate zu drehen – im Sinne einer deutlichen Erhöhung und mithin Mehrbelastung der Unterrichtenden.

Muss, was den erforderlichen Einsatz von Quereinsteigern anbelangt, von einer „Notlösung“ gesprochen werden? Selbstverständlich! – Hingegen meint *Manuel J. Hartung*, Ressortleiter der Wochenschrift „Die Zeit“: „Ich finde, wir sollten Seiteneinsteiger als Chance sehen für die Schulen. Kann eine Lebensmittelchemikerin mit ihrer Sachkunde nicht besonders anschaulichen Sachunterricht geben? Gestaltet eine gelernte Journalistin nicht einen Projekttag zum Thema Fake-News so erfahren, dass Schüler sich noch Jahre später an ihn erin-



nern? Ist der frühere Fußballtrainer nicht vielleicht derjenige, dem Schüler sich als Erstes anvertrauen, wenn sie gemobbt werden?“⁴⁾

Ich kann mich dieser Auffassung nicht anschließen. Keineswegs bestreite ich die Möglichkeit, dass eine ausgebildete Chemikerin, eine Journalistin oder ein ehemaliger Fußballtrainer bei Schülerinnen und Schülern glänzend abschneiden. Aber beruht ihr Erfolg ausschließlich darauf, dass sie in ihrem gelernten Fach sattelfest sind? Wäre es nicht aufschlussreich, zu erfahren, über welche Qualifikationen sie *darüber hinaus* verfügen – Befähigungen, die mindestens genauso wichtig sind wie ihre fachliche Beschlagenheit?

Eine hoch engagierte Grundschullehrerin schreibt: „Aufgrund des Lehrermangels üben inzwischen so viele nicht ausreichend qualifizierte Seiteneinsteiger den Beruf aus, dass der Eindruck entsteht, man könne ihn auch ohne besondere Vorkenntnisse ausüben ... Oft höre ich in diesem Zusammenhang von einem ‚frischen Wind‘ für die Schulen. Darüber würde ich ein großes Fragezeichen setzen.“⁵⁾ – Das findet meine Zustimmung; ich würde sogar drei Fragezeichen setzen!

⁴⁾ Schaden Seiteneinsteiger den Schulen? A.a.O.

⁵⁾ Ebd.

Unbestritten ist, dass auf Seiteneinsteiger nicht Verzicht geleistet werden kann. Die Kultus- und Schulbehörden stehen unter Zwang; eine bessere Alternative steht ihnen nicht zu Gebote. Sich *dauerhaft* auf Seiteneinsteiger zu verlassen, erscheint mir alles andere als erstrebenswert. Ich sehe entschieden mehr Risiken als Chancen. Halten wir uns vor Augen: ***Wenn etwas ernsthaft zu betreiben ist, dann ist es mit Sicherheit die Arbeit an der Menschenbildung und Erziehung!*** Diese Aussage wird nicht dadurch anfechtbar, dass auch für andere Berufssparten – beispielsweise in der Medizin, in der Mikrotechnik, in der Astrophysik, im Bauwesen – Ernsthaftigkeit und Solidität gefordert sind. Alles, was von Bedeutung ist und Bestand haben soll, muss von Ernst getragen sein. Welche Bankkauffrau, welche Botanikerin, welche Architektin wäre erbaut, wenn man ihr unterstellte, sie fröne wohlgenut einer „laxity“ und betreibe ihr Metier nicht ernst genug.

De facto fehlt, wie schon erwähnt, einer Vielzahl der Seiteneinsteiger eine gediegene *pädagogische Grundausbildung*. Das ist ein ärgerlicher, beschämender und nicht hinnehmbarer Übelstand. Ist die Misere Vorbote einer weit ausgreifenden „Bildungskatastrophe“? Oder ist diese bereits Realität? Fügt ihr Rumor unserer Bildungslandschaft schmerzhaft Blesuren zu? – Mir liegt nichts an einer Überdramatisierung der aktuellen Situation, wenngleich schwerlich zu übersehen ist, dass das Bildungswesen hierzulande krankt. Es ist an wichtigen Gliedern in einem kritischen Zustand. Hat unsere Schuljugend nicht Anspruch auf ein intaktes, an den Wurzeln gesundes Bildungswesen?

Regelschulen sind Stätten, die zuvorderst der Vermittlung einer *grundlegenden Bildung* dienen. Ihr Erwerb verhilft zu überfachlicher und fachlicher Weiterbildung. Man

erwartet von den Schulen einerseits, Heranwachsenden zu solidem Aneignen von Grundwissen und Grundkönnen zu verhelfen, womit es diesen Menschen ermöglicht wird, sich in der Gesellschaft gut zu positionieren, erfolgreich zu sein und zu Ansehen zu gelangen. Andererseits setzt man voraus, dass Schulen einer weltoffenen, pluralistischen Zivilgesellschaft gegenüber abgeschlossen und flexibel sind. Ungeachtet der – dem Pluralitätsdiktum geschuldeten – Vielzahl an Optionsmöglichkeiten, der schier überbordenden Angebote und Anreize, der unruhigen Pendelschwünge und der Dissonanzen, wird erwartet, dass Schulen klaren Kurs halten. Das Andrängen neuer – mitunter diskrepanter – Erwartungen und Forderungen soll sie nicht ins Schlingern bringen. In solche eminent geforderte Stätten *Personen ohne pädagogische Eignung* „einzuschleusen“ und ihnen volle Verantwortung zu übertragen – ist das nicht extrem leichtfertig und riskant? Wirft das nicht ein Schlaglicht darauf, in welches missliche Dilemma wir hineingeschlittert sind? Es muss doch klar sein: Von quasi spontanen, zu wenig bedachten „Einschleusungen“ ist unbedingt Abstand zu nehmen. ***Die Schule darf das Prädikat des Seriösen nicht von sich abstreifen.*** An diesem schlichten Postulat zu rütteln, kann zu keinem guten Ende führen.

3. Eine inakzeptable Marginalisierung von Professionalität

Wer in dem Zwang, vermehrt Seiteneinsteiger mit Lehraufgaben zu betrauen, mehr Chancen als Risiken erkennt, bleibt unschuldig zu erklären, welchen Wert er der *Professionalität* eines unzweifelhaft bedeutenden Berufsstandes beimisst. Wird er, wenn wir ihn befragen, entgegnen, er halte es unter seiner Würde, sich eines derartigen „Minimalwerts“ wegen in geistige Unkosten zu stürzen? Wird er sich womöglich zu der Aussage versteigen, ein auf zehn

Semester angelegtes Lehramtsstudium sei entschieden zu lang und ein entbehrlicher Luxus? Wird er zu einer rigorosen Verkürzung des Studiums raten und Bildungspolitikern gehörig die Leviten lesen? Wird er Einsparungen an Kosten anmahnen? Wird er pädagogische Befähigung für zweit- oder dritrangig erachten? Wird er der Meinung sein, hinreichendes Lehrgeschick verdanke sich zuvorderst einer nicht ausbaubedürftigen „Naturbegabung“? Wird er uns weiszumachen versuchen, eine Halbierung der pädagogischen Anteile des Lehramtsstudiums werde so gut wie folgenlos bleiben? – Wollte er sich mit derlei Auffassungen profilieren und diese sogar öffentlich propagieren, so müsste man ihm energisch in die Parade fahren: Jeder Versuch, der auf die Degradierung eines anspruchsvollen Studiengangs zielt, zeugt von mangelndem Respekt einer Berufsgruppe gegenüber, deren Einsatz wir einen Großteil einer andauernden Prosperität verdanken. Längst Bewährtes, erfolgreich Eingespieltes durch kontraproduktive Vorkehrungen zu unterminieren ist ein Experiment, das böse Folgen nach sich ziehen muss.

Demzufolge gilt es mit allen legitimen Mitteln zu verhindern, dass das Profil der Lehrerrolle Schaden nimmt. Unter keinen Umständen dürfen wir dulden, dass es abgeschliffen oder porös wird. Lange genug musste, zumal auf nichtgymnasialem Sektor, um Profilierung und wissenschaftlich fundierte Professionalisierung des Lehrerberufs gerungen werden. Zu einer Preisgabe dessen, was in zähem Bemühen erreicht wurde, dürfen wir uns nie und nimmer bereit erklären! – Nur beiläufig und andeutungsweise möchte ich verraten, dass ich selbst aus meinem tiefen Befremden kein Hehl mache: Als ehemals für die Lehrerausbildung zuständiger Hochschuldozent fühle ich mich gewissermaßen düpiert, zumal ich an meiner professionellen Tauglichkeit hart

und jahrelang arbeiten musste. Hätte ich mir einen Großteil dieses Aufwands ersparen können?

Die zwingende Notwendigkeit, „ausgedünnte“ Lehrerkollegien mit Seiteneinsteigern „aufzufüllen“, macht die Schullandschaft diffuser anstatt übersichtlicher. Die Schulleitungen müssen mit Lehrpersonen zweierlei Kategorie gut klarkommen. Ihre „integrative Kompetenz“ ist stark gefordert. Entsprechendes gilt für die Lehrerverbände, die sich einerseits hüten werden, regulär examinierte Berufspädagogen und Quereinsteiger statusmäßig „über einen Kamm“ zu scheren, und die andererseits dem Errichten starrer Fronten nicht Vorschub leisten dürfen. Kritische Eltern werden – vor die Wahl gestellt – ihre Töchter oder Söhne mit Sicherheit dort einschulen, wo noch ein Höchstmaß an Professionalität gewährleistet ist. Die Qualitätsfrage zu stellen ist jederzeit legitim und selbstverständlich. Mütter und Väter fragen sich: An welcher Schule ist mein Kind besser aufgehoben? An welcher Schule herrscht mehr Übersicht? An welcher Schule gibt es weniger Fluktuation im Lehrkörper? An welcher Schule rangiert fachliche Kompetenz nicht turmhoch über pädagogische Befähigung?

4. Was taugt zur Entschärfung eines desolaten Zustands?

Keine Frage: Etwas ist gründlich aus dem Ruder gelaufen. So beunruhigend, ärgerlich, ja geradezu bestürzend die Situation auch ist, so wäre mit anhaltendem Lamentieren nichts gewonnen. Und auch mit Schuldzuweisungen sollte man sich tunlichst zurückhalten, denn sie differenzieren oft ungenau und treffen womöglich dort auf, wo sie nicht hingehören. Es spielen wohl mehrere Faktoren und „Fehlläufe“ eine Rolle. Nicht alles, was sich anders entwickelte als man es sich erhoffte, ließ sich

hinreichend präzise voraussehen. Manche Wegmarken und Konturen verblassten unmerkbar oder wurden von neuen Erfordernissen überdeckt. Wie stets in Problemlagen von hoher Komplexität ist nunmehr das sprichwörtliche „Bohren dicker Bretter“ angesagt. Wie aber sollte man ansetzen, und an welchen Schwachstellen?

Ich vermag hierauf nicht erschöpfend zu antworten, was man mir, der schwierigen Sachlage und ihrer Hintergründe wegen, nachsehen möge. Wie aber schon an anderer Stelle angesprochen, scheint mir ein wesentlicher Faktor zu sein, dass sich die Kultur des mitmenschlichen Umgangs erkennbar auf Talfahrt befindet. Ihre Krise ist zu einem nicht geringen Teil dem Umstand geschuldet, dass sich vermitteltst der Online- und Cyber-Technologie („Soziale? Medien“) die Möglichkeiten immens vermehrt haben, Mitmenschen aufs Größte zu beleidigen und obendrein zu bedrohen. Die Wellen der Gehässigkeit schlagen hoch, und man muss befürchten, dass sie vielerorts Schneisen der Verwüstung hinterlassen. Es geschieht nicht allein an verschiedenen „sozialen Brennpunkten“, dass sich Personen im Ton derart rabiät, vulgär und abstoßend vergeifen, dass man meinen könnte, Sitte, Anstand und Würde hätten in einem fernen, beinahe menschenleeren Territorium Zuflucht gesucht. Diesbezüglich ist die Problemlage *fundamental demotivierend* und sie bugsiiert die Attraktivität „human-affiner“ Dienstleisterberufe in eine Abwärtsspirale hinein. Eine Entschärfung der überaus bedenklichen Problemlage ist meines Erachtens der Generalschlüssel für einen **überfälligen human-sozialen „Klimawandel“**.

Können wir dem Tatbestand, dass es zur Aufrechterhaltung eines geregelten Schulbetriebs einer Vielzahl von Quereinsteigern

bedarf, auch Positives abgewinnen? – *Manuel J. Hartung* konstatiert: Anstatt die Seiteneinsteiger für ihren Mut und ihren Einsatz zu loben, werden sie beschimpft.⁶⁾ Ist das lediglich eine singuläre Erfahrung oder ist die Aussage pauschal gemeint? Träfe Letzteres zu, so wäre das beschämend und ließe die ohnehin vertrackte Situation in noch trüüberem Licht erscheinen. Seiteneinsteiger zu beschimpfen ist absolut unfair und töricht. Sie haben doch am Entstehen der Misere keinen Anteil. Unter den gegebenen Umständen müssen wir sogar von Glück reden, dass sich auf eine erkleckliche Zahl von Einstiegswilligen zurückgreifen lässt. Sie bilden unter den Lehrkräften eine Sonderkategorie – sie als Lehrer „zweiter Klasse“ abzustempeln sollten wir tunlichst vermeiden. Jede Art von Kastenbildung wäre kleinkariert und höchst blamabel. Einer Verschärfung der Misere dürfen wir keinesfalls Munition liefern, zumal uns in jeder Bildungsstätte an der Bewahrung eines erträglichen, unbeschädigten „Betriebsklimas“ viel gelegen sein muss. Ein guter Teamgeist hilft über manche Schwierigkeit hinweg. Würde sich das Klima verdüstern, geriete das Kollegium insgesamt unangenehm ins Visier und um den Ruf der Schule stünde es schlecht.

Ich empfehle eindringlich, die Einstellungsvoraussetzungen für Seiteneinsteiger wie folgt festzulegen:

1. Die Bewerberinnen und Bewerber müssen eine abgeschlossene, zertifizierte Berufsausbildung in einem schulrelevanten Fach vorweisen. (Der Nachweis von Kompetenzen in einem zweiten Fach ist erwünscht, jedoch nicht erforderlich.)
2. Lehramtsstudierende dürfen lediglich in ausgesprochenen Mangelfächern (vornehmlich in sogenannten „Mint“-Fächern sowie in den Fächern Musik und Kunsterziehung)

⁶⁾ Ebd.

eingesetzt werden, jedoch nicht vor ihrem Bachelor-Abschluss.

3. Aspirantinnen und Aspiranten, die kein reguläres Lehramtsstudium absolviert haben bzw. absolvieren, müssen nachweisen können, dass sie einen zweisemestrigen Vorbereitungskurs im Umfang von mindestens 40 Semesterwochenstunden erfolgreich absolviert haben. Der Kurs umfasst folgende Bereiche:

- Pädagogik (Erziehungswissenschaft) mit schulpädagogischem Schwerpunkt,
- Allgemeine Unterrichtslehre (Didaktik),
- Fachdidaktik, d.h. die Didaktik des Faches, welches abschließend studiert wurde und künftig primäres Lehrfach sein wird,
- Mediendidaktik (für die Innovationen auf technischem Gebiet zunehmende Bedeutung erlangen),
- Pädagogische Psychologie,
- Hospitationen in Schulklassen im Gesamtumfang von zehn Wochen.

Es ist davon auszugehen, dass Quereinsteiger „in spe“ innerhalb der für die Lehrerbildung zuständigen Abteilungen an den Hochschulen hohen Beratungsbedarf anmelden werden. Sie bilden eine Sondergruppe und sollten jederzeit mit gut disponierten und informierten Kontaktpersonen kommunizieren können. Diese werden ihnen beispielsweise die Belegung bestimmter Lehrveranstaltungen mit hoher Informationspotenz empfehlen. Darüber hinaus werden sie ihnen nahelegen, auch später, wenn sie voll im Beruf stehen, an einschlägigen Fortbildungsseminaren teilzunehmen.

5. Pädagogik – die nicht hintergehbare Berufswissenschaft aller an Regelschulen Lehrenden

Seiteneinsteiger ohne gediegene pädagogische Vorbereitung auf die Schülerschaft „loszulassen“, ist grober Unfug und in hohem Maße unverantwortlich. Werden sie dennoch „blanko“ angestellt, versündigt man sich nicht nur an bildungsbedürftigen und lernbereiten Mädchen und Jungen, sondern auch an den Einsteigern selbst. Man lässt sie gleichsam ins kalte Wasser springen, in der Erwartung, dass sie in dem ihnen zugeteilten „Revier“ eine gute Figur machen werden. Sie müssen wohl nicht gewärtigen, dass ihnen seitens der Schulleitung ein Vertrauensvorschuss versagt wird. Allerdings bleibt es ihnen kaum erspart, mit Komplikationen konfrontiert zu werden, die organisatorisch bedingt sind und sich aus der passgenauen „Verzahnung“ von Stunden- und Einsatzplänen ergeben. Erschwerend kommt hinzu, dass Schulleitungen oft nicht umhin können, Quereinsteiger in mehreren Klassen und Jahrgangsstufen einzusetzen. Nicht Wenigen wird dann ein Licht aufgehen und sie müssen einsehen, dass sie sich zu viel zugemutet haben.

Den kaum abzuwendenden „Praxischock“ unbeschadet zu überstehen, ist beileibe keine Selbstverständlichkeit. Lassen ihr Elan und ihr Engagement zu wünschen übrig, häufen sich Beschwerden, gibt es erheblichen Ärger. Unmutsreaktionen in den Kollegien, in der Schüler- und Elternschaft lassen nicht lange auf sich warten. Schulämter und Schulleitungen stehen „unter Strom“. Das Schulklima verschlechtert sich; es leidet unter Abschottungstendenzen und dubiosen Parteibildungen.

Im Zentrum einer hinreichend gediegenen Vorbereitung auf ein Lehramt steht *die*

Pädagogik, die bekanntlich die Berufswissenschaft aller Lehrenden an allgemeinbildenden Schulen ist. Es muss nicht wortreich begründet werden, dass es sich verbietet, diese Schlüsseldisziplin lediglich „en passant“ zu streifen und als Marginalie zügig „abzuhaken“. **Bildung und Erziehung sind die Leitbegriffe der Pädagogik bzw. Erziehungswissenschaft.** Bildung verhilft Personen zu selbständigem Urteil und eigenverantwortlichem Handeln. Erziehung ist Voraussetzung für Bildung und Hilfe zur Bildung; sie zielt auf „Selbstführung in moralischer Absicht“.?) Eine Marginalisierung der Pädagogik verliert automatisch eine Haltung aus dem Blick, die sich mit dem Begriff *pädagogisches Ethos* einfangen lässt. Diese Haltung schließt idealiter ein:

- die Gewährleistung eines Klimas des Vertrauens und Wohlwollens,
- den Respekt vor der Eigenart des unmündigen Heranwachsenden,
- das Anknüpfen an seine Stärken und seine Neugier,
- das Anregen und die Ermutigung, Leistungen zu erbringen (und nicht zu loben, wo Lob unehrlich und unmotiviert ist),
- die Berücksichtigung der individuellen Lerngeschwindigkeit des Edukanten,

?) Karl G. Pöppel: Erziehen in der Schule, Hildesheim/Zürich/New York 1983, S. 38.

- die individuell abgestimmte Dosierung von Fordern und Fördern,
- das erhöhte Augenmerk auf Benachteiligte und Schwache,
- die Bereitschaft zu Beistand und Hilfe, wenn sich überfordernde Bedrängnisse ankündigen.

Ein Sonderproblem ist die Neigung vieler Eltern, sich von erzieherischen Aufgaben weitestgehend zu entlasten. Viele erachten Erziehung für unattraktiv, weil unbequem und zeitintensiv. Indes gelingt Erziehung schwerlich dort, wo man der Tugend der *Geduld* eine Absage erteilt hat.

Zudem ist das „pädagogische Ethos“ untrennbar verknüpft mit dem Bewusstsein einer *Vorbildfunktion der Bezugspersonen*, d.h. derjenigen Frauen oder Männer, die als Bildner und Erzieher Verantwortung für Unmündige übernommen

haben und als Autoritäten anerkannt werden.

Pädagogische Kompetenz erlangt zunehmend an Bedeutung drort, wo sich Herausforderungen verschiedenster Art ein Stelldichein geben, beispielsweise auf dem Sektor der Umweltgefährdung, der Klimakrise, der Sucht-, Drogen- und Gewaltproblematik, des Extremismus in unterschiedlicher Ausprägung, usf. Ein Sonderproblem ist die Neigung vieler Eltern, sich von erzieherischen Aufgaben weitestgehend zu entlasten. Viele erachten Erziehung für unattraktiv, weil unbequem und zeitintensiv. Indes gelingt Erziehung schwerlich dort, wo man der Tugend der *Geduld* eine Absage erteilt hat. Eltern, welchen quirlige Betriebsamkeit weitaus näher liegt als Muße und Geduld, erwarten womöglich von Berufserziehern geduldigen Umgang mit ihren beschulten Töchtern und Söhnen. Zugleich

aber wird es Pädagogen kaum verzeihen, wenn sie sich starken Modernitätsschüben gegenüber reserviert verhalten, anstatt vollends „up to date“ zu sein. Die Erwartungen dieser Eltern sind somit durchaus zwiespältig – ohne dass es ihnen vielleicht bewusst ist. Sie auf ihre Inkonsequenz hinzuweisen, ist oft mühsam und erfordert viel Takt und Geduld.

Wir müssen uns klar darüber sein: Erziehung ist „anachronistisch“ in dem Sinne, dass sie sich mit den Geschwindigkeitsnormen hyperdynamischer Industriegesellschaften nicht nahtlos synchronisieren lässt. In einem altchinesischen Sprichwort heißt es mit schöner Steigerung:

*„Wer auf ein Jahr wirken will,
der säe Korn.“*

*Wer auf zehn Jahre wirken will,
der pflanze einen Baum.“*

*Wer auf hundert Jahre wirken will,
der erziehe einen Menschen.“*

Der *Didaktik* als wohl wichtigster Zweig der Pädagogik fällt die Aufgabe zu, Menschen verschiedener Herkunft, Lebenswelt, Begabung und Neigung zu ernsthaften sachlichen Auseinandersetzungen anzuregen und zu befähigen. Dass gelingende Unterweisung der soliden Planung bedarf, versteht sich von selbst.

Kein Zweifel: die Bedeutung der Berufswissenschaft Pädagogik ist fundamental. Zwar kann niemand von ihr erwarten, uni-

verselles Allheilmittel zu sein. Sie gibt nicht umfassende Antwort auf menschliche Gebrechen und Extremsituationen. Ihrer Unentbehrlichkeit tut das keinen Abbruch. Kaum jemand, dem an der Aufrechterhaltung eines Klimas des einträchtigen Miteinanders gelegen ist, wird allen Ernstes behaupten, hierfür bedürfe es keines eminenten erzieherischen Aufwands.

Es rächt sich jedoch bitter, wenn wir der Pädagogik – sei es in ihrer theoretisch-wissenschaftlichen Fundierung, sei es in praktisch-handelnder Umsetzung – eine nachrangige Position zuweisen.

Ich wiederhole nachdrücklich: Die Hereinnahme von Personen in den Schuldienst,

Die Hereinnahme von Personen in den Schuldienst, die keine pädagogische Grundbildung vorweisen können, ist vollends inakzeptabel. Sie zeugt von geringer Wertschätzung dessen, was man bildungsbedürftigen und lernbereiten Mitmenschen schuldig ist. Sie schadet der Reputation der betroffenen Lehrstätten und schmälert damit auch das Ansehen der in ihnen Unterrichtenden und Erziehenden.

die keine pädagogische Grundbildung vorweisen können, ist vollends inakzeptabel. Sie zeugt von geringer Wertschätzung dessen, was man bildungsbedürftigen und lernbereiten Mitmenschen schuldig ist. Sie schadet der Reputation der betroffenen Lehrstätten und schmälert damit auch das Ansehen der in ihnen Unterrichtenden und Erziehenden. Auf die Lehrerschaft *insgesamt* fällt ein dunkler Schatten; ihr droht eine Einbuße an Image, das so schnell nicht wiederzuerlangen ist.

6. Lässt sich der Bedarf an Seiteneinsteigern absehbar begrenzen?

Abschließend stellt sich die Frage, was unternommen werden kann, um zu gewährleisten, dass der Bedarf an Seiteneinsteigern

in etwa stagniert und nicht ungebremst zunimmt. Viel wäre gewonnen, wenn es absehbar gelänge, den Anteil an Seiteneinsteigern an der Lehrerschaft insgesamt unter die 10-Prozent-Marke zu senken. Hinter solcher Begrenzungs-Ambition stünde keinesfalls eine diskriminierende Absicht und niemand sollte befürchten müssen, ohne triftigen Grund „freigesetzt“, d.h. entlassen zu werden.

An einen Totalverzicht auf Seiteneinsteiger ist ohnehin nicht zu denken. Hinsichtlich der Verbreitung von Schulen *mit* oder *ohne* Einsteiger werden regional zum Teil beträchtliche Unterschiede bestehen bleiben.

Wichtig ist vor allem, unablässig darauf hinzuwirken, dass das Klima des mitmenschlichen Umgangs nicht zusehends ins Rohe, Vulgäre und Gehässige abdriftet. Die „Tastatur des Feinsinns“ ist wichtig – sie gleich einem verstaubten Relikt aus dem Verkehr zu ziehen, hat destruktive Folgen.

Wie schon an anderer Stelle ausgeführt, wäre die Situation weniger angespannt, wenn man bundesweit Lehrende an Grund- und Hauptschulen finanziell ebenso gut stellte wie beispielsweise Lehrkräfte an Gymnasien. Meine Überzeugung ist: Hätte man vor 15 Jahren die Gehaltsstufe für Verbeamtete von A 12 nach A 13 angehoben (was aufgrund der zeitlichen Egalisierung der Lehramtsstudiengänge naheliegend war), so machte sich der Mangel an voll qualifizierten Lehrpersonen, insbesondere an Grundschulen, derzeit weniger drastisch bemerkbar. Der Bedarf an Seiteneinsteigern wäre nicht so hoch. (Eine Quantifizierung des Minderbedarfs freilich hätte nicht Hand und Fuß; sie wäre spekulativ.)

Wichtig ist vor allem, unablässig darauf hinzuwirken, dass das Klima des mitmenschlichen Umgangs nicht zusehends ins Rohe, Vulgäre und Gehässige abdriftet. *Die „Tastatur des Feinsinns“ ist wichtig* – sie gleich einem verstaubten Relikt aus dem Verkehr zu ziehen, hat destruktive Folgen. Ihr rigoros aufzukündigen befördert einen „Abbau des Menschlichen“,⁸⁾ dessen Hinterlassenschaften dem Heraufziehen eines verhäng-

nisvollen Bildungs- und Erziehungsnotstands keinen Widerstand zu leisten vermögen.

Hilfsbereitschaft, Rücksicht, Respekt, Höflichkeit, Takt, gepflegte Ausdrucksweise, freundlicher Umgangston stehen jedermann gut an.

Sie sind geeignet, zu ermutigen anstatt zu demotivieren. Ohne sie sinkt die Bereitschaft, sich auf schwierige Aufgaben einzulassen. Sie tragen maßgeblich dazu bei, dem Dasein Würde und Glanz zu verleihen. Sie sind unverzichtbar, wenn es gilt, uns selbst und unseren Mitmenschen die Lebensfreude zu erhalten, ungeachtet aller Enttäuschungen, Bedrängnisse und Rückschläge. In diesem Sinne zu handeln und Überzeugungsarbeit zu leisten, ist nicht allein Aufgabe der politischen Elite. Alle Bürgerinnen und Bürger sind gefordert!

⁸⁾ Konrad Lorenz: Der Abbau des Menschlichen, München 1983.

Professionalisierung von Lehrpersonen

Andreas Walch

„Streck deine Hand aus!“ – Professionalisierung von Lehrpersonen

Etablierung eines Lehrgangs zur Unterrichtsentwicklung im Schulwerk Augsburg

Schulentwicklung in der VUKA-Welt

Erfolgreich Schule machen? Dass dafür die Schulentwicklung eine entscheidende Rolle spielt, ist mittlerweile allgemein anerkannt.

Erfolgreich Schule machen angesichts der Herausforderungen der heutigen Welt? Dafür könnte ein Rückgriff auf das gängige Beschreibungsmodell der gegenwärtigen Symptome modernen Welt-Erlebens aufschlussreich sein.

Das Schulwerk der Diözese Augsburg als Träger von 42 Schulen aller Schularten mit ca. 18 000 Schülern und knapp 2 000 Lehrkräften hat sein Konzept zur Förderung der Schulentwicklung an seinen Einrichtungen mit klaren Eckpunkten versehen und in die Praxis gebracht. Die zentrale Maßnahme dabei ist ein Lehrgang zur Unterrichtsentwicklung für ganze Lehrerkollegien mit dem Titel „*Streck deine Hand aus*“.

Als Ausgangspunkt des Schulentwicklungs-Konzepts eines katholischen privaten Trägers, der mit seinen Schulen naturgemäß stärker in einem Wettbewerbsverhältnis in-



nerhalb der Schullandschaft steht, als dies im staatlichen Bereich der Fall ist, kann dabei die Orientierung an dem sogenannten VUKA-Modell dienen, das vielfach Anwendung findet im Kontext von Unternehmensberatungen.

In dem Akronym VUCA (*engl.: volatility – uncertainty – complexity – ambiguity*) werden grundlegende **Faktoren unserer Gegenwart** zusammengefasst, auf die man strategisch bei einer erfolgreichen Führung von Institu-

tionen (also auch von Schulen!) zu reagieren hat (vgl. Abb. 1).

Für eine Reaktion auf einen solchen Befund werden in einem modernen Führungsverständnis folgende Aspekte (begrifflich angelehnt an die VUKA-Termini) ins Feld geführt und hier direkt inhaltlich konkretisiert – mit den sich daraus ergebenden Leitlinien einer Schulentwicklungs-Konzeption im Schulwerk Augsburg (vgl. Abb. 2).

Mit diesem – vor allem führungstheoretischen – Blick auf eine Institution gibt sich die Leitung der Abteilung Schulentwicklung gewissermaßen einen Überbau, dem allerdings noch eine genuin schulentwicklungsspezifische Akzentuierung folgen sollte. Es geht darum, welche der drei klassischen Felder innerhalb der Schulentwicklung im besonderen Fokus stehen sollen. Nicht zuletzt orientiert an der Überschrift des *Leitbildes im Schulwerk Augsburg „Vom Vorrang des Menschen“* gilt hier das besondere Augenmerk der Unterrichtsentwicklung, die zwangsläufig eng gekoppelt ist an die Personalentwicklung. Damit wird also den Menschen (als Handlungsträgern im Lernprozess) der Vorzug gegeben gegenüber (sicher nicht unwichtigen) äußeren Strukturen, Hilfsmitteln und Organisationsaspekten.

Im Folgenden sollen die einzelnen Handlungsfelder entlang der VUKA-Aspekte vorgestellt werden. Gleichzeitig orientiert sich die Konzeption in ihrem Vermittlungsansatz an der Zusammenfassung des Forschungsstands zum Thema „Unterrichtswirksame Fortbildungen“, wie er aktuell im Bereich der Empirischen Schul- und Unterrichtsforschung referiert wird¹⁾.

¹⁾ Lipowsky, F., Rzejak, D., Leiss, D.: „Unterrichtswirksame Fortbildungen. Zusammenfassung des Forschungsstands“, in: Schulverwaltung Bayern 9/2019, S. 232 – 235.

Vision

Erfolgreiche Schulentwicklung lebt von bewusster Führung. Damit kommt den Schulleitungen bzw. Schulleitungsteams eine zentrale Verantwortung zu, indem sie sich bei allen einzuleitenden Prozessen klar an die Spitze stellen und diese mit einer für alle überzeugenden Vision versehen muss. Da ein solches Führungsverständnis nicht immer bei allen Leitungspersonen vorausgesetzt werden kann (zumal bei Maßnahmen, die von Trägerseite eingefordert werden), kommt hier übergeordneten Stellen die Aufgabe zu, entsprechende Fortbildungen umzusetzen. Im Schulwerk Augsburg nehmen alle Schulleitungs-Beteiligten an einer Veranstaltungsreihe unter dem *Titel „Schlüsselkräfte“* teil, in denen sie Impulse zur Führungsverantwortung, zur Innovationskompetenz und zur Entwicklung von visionärem Denken bekommen.



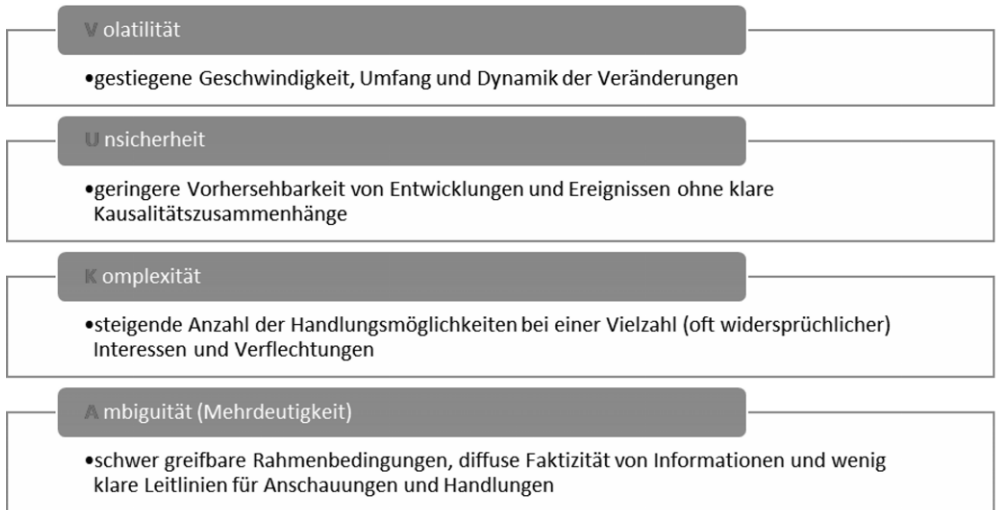


Abb. 1: Die VUCA-Welt als Folie für Führungs- und Organisationsentwicklung

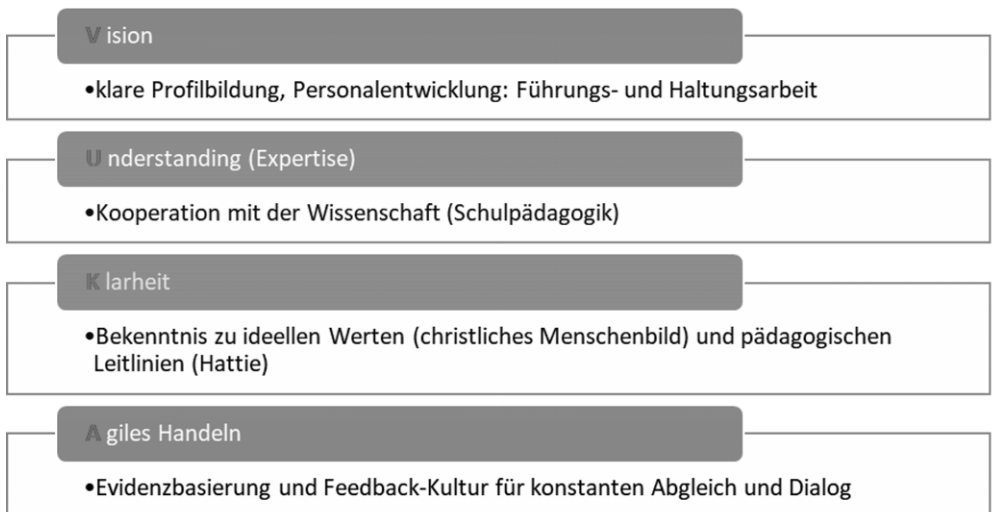


Abb. 2: Reaktionen der Schulentwicklung auf das VUCA-Modell

In diesem Kreis kommt dem kollegialen Austausch der Menschen auf der Leitungsebene eine wichtige Funktion zu. Es ist nämlich gerade die persönliche Vernetzung, die innerhalb eines privaten Schulträgers

eine besondere schulentwicklerische Dynamik entfalten kann, da die Personenkreise überschaubar sind und sich meist persönlich kennen. Hier von Trägerseite immer wieder Anlässe zu bieten, bei denen der

Austausch von Ideen und Standpunkten in offener Atmosphäre stattfinden kann, bedeutet nicht nur ein wertschätzendes Ernstnehmen der Menschen in einem Verbund, sondern berücksichtigt vor allem die unbestreitbare Tatsache, dass der „We-Q“ höher anzusetzen ist als der „I-Q“ (siehe Schulentwicklungsmessen als Veranstaltungsform).

Auch bei den Projekten zur Unterrichtsentwicklung ist der intensive Austausch im Kollegenkreis ein essenzielles Element. Gestützt wird dieser Fokus durch ein Ergebnis der Hattie-Studie, wo der mit Abstand wirkmächtigste Faktor für Lernerfolg von Schülerinnen und Schülern die sogenannte „Kollektive Wirksamkeitserwartung“ der Lehrenden ist (Effektivitätsfaktor $d=1,57$). Hierunter versteht man, dass Lehrkräfte sich auf gemeinsame Ziele der Didaktik und Pädagogik verständigen und diese Vision sichtbar und nachhaltig im Alltag mit Leben füllen²⁾.

Schließlich kann als Vision gesehen werden, wenn folgende Grundthese in einem Schulverbund und in jeder Schule als Maxi-

me gilt: Jedes Handeln wird entscheidend beeinflusst von der inneren Haltung des Agierenden. Insofern kommt einer dezidierten *Haltungsarbeit* (zumal in einer konfessionellen Schule!) eine herausragende Stellung zu. Die Möglichkeiten, in diesem Sinn im Kreis der Lehrenden Impulse zu setzen, sind vielfältig und oft ortsabhängig. Für die Wirksamkeit aller geplanten Maßnahmen kann dieser vorgeschaltete grundsätzliche Ansatz freilich nicht hoch genug einge-

schätzt werden. Gerade Schulen in kirchlicher Trägerschaft dürften in dieser Hinsicht eine deutlich natürlichere und einfachere Ausgangslage haben, da eine christliche Haltung ja als Einstellungsvoraussetzung gelten kann und dieser Hintergrund eine gute Basis für weiterführende Reflexionen zu einer haltungsgeprägten Berufsauffassung bieten dürfte (Berufsethik).

Verstehen – Understanding (Expertise)

Gespräche im Kollegenkreis über Unterricht (sofern sie überhaupt geführt werden!) kreisen oft um die eigenen Erfahrungen und Vorlieben und um eine oft vage Erinnerung an Theorien aus einem häufig länger zurückliegenden Referendariat. Das sind durchaus legitime Referenzpunkte, aus schulentwicklerischer Sicht jedoch ist eine

Orientierung an den aktuellen Erkenntnissen der Schulpädagogik sicher zielführender, um eine fundierte und klare Linie in das unterrichtliche Handeln zu bringen. Es geht also um eine *intensivere Verzahnung von schulpraktischem*

Handeln und wissenschaftlicher Expertise. In dieser Hinsicht werden von einigen Lehrstühlen der Universität durchaus auch die Fühler ausgestreckt, um konkret an Schulen Kooperationspartner zu finden.

Im Schulwerk Augsburg hat sich seit einigen Jahren eine Partnerschaft etabliert mit dem Ordinarius für Schulpädagogik an der Universität Augsburg: *Prof. Dr. Klaus Zierer*. Mit ihm als gleichsam wissenschaftlichem Beirat können Ansätze für eine Implementation des aktuellen Forschungsstands in den Schulen entwickelt werden. Die großen

**Wir haben die Vision
von einer Schule, in der
Leidenschaft für das
Unterrichten, für das Fach
und für die Lernenden
erkennbar und spürbar sind.
(Klaus Zierer)**

²⁾ Hattie J. & Zierer, K.: „Visible Learning“. Auf den Punkt gebracht, Baltmannsweiler 2018, S.163 f.

„Baustellen“ der gegenwärtigen Schulpolitik (professionalisierte Unterrichtsgestaltung, Umsetzung der Digitalisierung, Inklusion, Lehrerbildung, Differenzierung usw.) gewinnen dadurch an Fundierung und Zielorientierung. Eine solche verlässliche Orientierung am Fachwissen trifft in den Lehrerkollegien auf positive Resonanz gerade in Zeiten, in denen viele erschöpft und desillusioniert sind von den vielen und oft auch unausgegorenen Reformen und Reförmchen, wie sie gerade auch die Politik eher sprunghaft verfügt hat.

Im Hinblick auf den Anspruch der Personalentwicklung in der Lehrerschaft bieten sich über Schule-Universität-Kooperationen auch Chancen, z.B. dadurch, dass Arbeitsgruppen eingerichtet werden, die nebenbei auch karrierebelebende und horizontenerweiternde Effekte erzielen können.

Klarheit

Aus dem Befund fehlender Stringenz in mehreren Kontexten ergibt sich der Anspruch, für eine fokussierte Unterrichtsentwicklung ein klar umrissenes pädagogisches Profil als Rahmen vorzugeben und dieses alltagsnah in den Kollegien und mit den Lehrenden zu reflektieren. Das Schulwerk Augsburg setzt hier nachdrücklich auf die Hattie-Studie, die stimmigerweise für die wissenschaftliche Arbeit am Lehrstuhl Zierer ebenfalls die bestimmende Konstante ist³⁾. Die Hattie-Studie ist aus drei Gesichtspunkten heraus als Leitfaden geeignet:

- Die Stoßrichtung im Hinblick auf Wirksamkeit von einzelnen Faktoren für Lernprozesse korrespondiert mit dem legitimen Anspruch der Lehrenden, Kräfte nur

für erwiesenermaßen effektive Vorhaben einsetzen zu wollen.

- Die überwölbende These Hatties, dass alle untersuchten Faktoren in ihrer Wirkweise immer letztlich von der inneren Haltung des Lehrenden beeinflusst werden, entspricht dem oben genannten Grundanliegen in der Schulentwicklung.
- Die völlige Ideologiefreie der Hattie-Studie als rein empirische Datensammlung kann darauf hoffen, dass Lehrerkollegien ihr ohne Vorbehalte begegnen. Außerdem legitimiert die Quintessenz der Studie, die dezidiert der Lehrperson die entscheidende Rolle für unterrichtliches Handeln zuweist („Auf den Lehrer kommt es an!“), eine Vorgehensweise, die diese Personengruppe ins Zentrum rückt.

Aus der oben erwähnten Zusammenarbeit zwischen Universität und Lehrkräften im Schulwerk Augsburg ist somit ein Lehrgang zur Unterrichtsentwicklung entstanden, der mit „Streck deine Hand aus“ betitelt wurde und damit einen Satz Jesu aus Lk 6, 6 – 11 zitiert sowie insgesamt dieses Gleichnis als Vorbild für pädagogisches Handeln aufruft.

Dieses groß angelegte Projekt findet seit 2018 in Etappen von jeweils zwei Jahren an allen Schulen im Verbund des Schulwerks Augsburg statt und richtet sich an komplette Lehrerkollegien. Mit dem Ziel „nachdenken und sprechen über Unterricht“ wird auf diesem Weg eine Professionalisierung des didaktisch-pädagogischen Handelns angestrebt und greifbare Ergebnisse dieses Prozesses am Ende auch zertifiziert.

Aufbau des Lehrgangs

Die Dauer des Lehrgangs gliedert sich in drei Etappen, die in Abb. 3 skizziert werden.

³⁾ Hattie J. & Zierer, K.: „Visible Learning“. Auf den Punkt gebracht, Baltmannsweiler 2018.

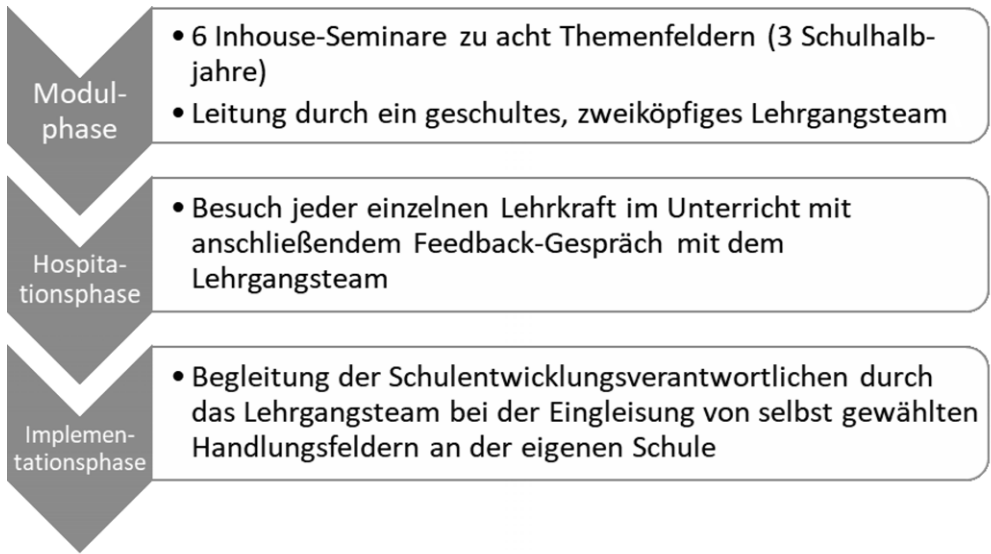


Abb. 3: Aufbau des Lehrgangs „Streck deine Hand aus“

Aus diesem Aufbau lassen sich als bewährte fortbildungsspezifische Grundsätze herauslesen:

- Input und Schaffung eines Forums für kollegialen Austausch,
- individueller Zugang als Zeichen der Wertschätzung und der Verbindlichkeit (ohne auf dienstliche Autoritäten mit Beurteilungsfunktion zurückzugreifen!),
- institutionalisierte Schritte zur Sicherstellung von Nachhaltigkeit.

Die Struktur eines Seminars in der Modulphase folgt jeweils dem sogenannten AVIVA-Schema⁴⁾, bei dem die Abfolge sich gliedert in: **Ankommen – Vorwissen aktivieren – Informieren – Verarbeiten – Auswerten**. Wenn zuvor von der großen Bedeu-

tung des kollegialen Austausches die Rede war („kollektive Wirksamkeitserwartung“), dann versteht sich von selbst, dass dem Element „Verarbeiten“ innerhalb des Schemas die größte Bedeutung und damit auch die meiste Zeit zukommt. Zugespitzt ließe sich behaupten, dass sich der Lehrgang schon damit rechtfertigen lässt, dass er zu festen Terminen dafür sorgt, dass ein Lehrerkollegium in einen Austausch über didaktisch-pädagogische Themen tritt, wofür im Alltagsgeschehen oft kaum Zeit bleibt. Wenn an dieser Stelle erste konkrete Schritte getan werden, um spezifisch auf die jeweilige Schule abgestimmte Handlungsfelder zu erschließen, dann wurde so Unterrichtsentwicklung mit Impulsen versehen, die nicht von außen auferlegt wurden, sondern von der Basis ausgingen und damit auf eine erhöhte Umsetzungswahrscheinlichkeit hoffen dürfen.

Daraus ergibt sich aber auch zwangsläufig, dass auf Basis des obigen Rasters jedes Lehrgangsteam die Freiheit für eine absolut

⁴⁾ Städeli, C., Grassi, A., Obrist, W. & Rhiner, K.: Kompetenzorientiert unterrichten – Das AVIVA-Modell: Fünf Phasen guten Unterrichts, Zürich 2013.

eigenständige Binnengestaltung der Vorgehensweise haben muss, die ständig auf die Rückmeldungen von Teilnehmerseite reagiert und auf die sich ergebenden Bedürfnisse und Entwicklungen der individuellen Schule flexibel eingehen kann und soll (siehe unten „Agiles Handeln“).

Im Hinblick auf das Ziel der Personalentwicklung bietet der Lehrgang die Gelegenheit, für jede neue Runde neue Lehrgangsteams auszubilden und damit aus den eigenen Reihen qualifizierte Lehrkräfte zu Speerspitzen der vermittelten unterrichtlichen Grundsätze zu machen. Diese Gruppe wächst nicht nur kontinuierlich an (Schneeball-Prinzip), sondern gewährleistet auch, dass das gewonnene Wissen und die entsprechende pädagogische Ausrichtung über sie in die eigenen Kollegien informell hineingetragen werden (Sauerteig-Prinzip).

Lehrgangsthemen

Die in Abb. 4 dargestellten Themen der einzelnen Module sind erwachsen aus Bündelungen der effektivsten Faktoren der Hattie-Studie und wurden in einer Konzeptionsphase im persönlichen Abgleich mit Prof. Klaus Zierer auf der Basis seines Buches „Kenne deinen Einfluss“⁵⁾ entwickelt.

Schon auf den ersten Blick ist ersichtlich, dass sie zum größten Teil **altbewährte Prinzipien unterrichtlichen Handelns** ansprechen,



Abb. 4: Themen der Modulphase des Lehrgangs „Streck deine Hand aus“

was insofern auch beruhigend sein kann, dass nicht verunsichernde Neuerungen zu erwarten sind, sondern dass man sich vielmehr nun evident erwiesener Standards vergewissert, diese wissenschaftlich neu unterfüttert dargeboten bekommt und vor allem im Kollegengespräch reflektiert.

Agiles Handeln

Als letzten Bezugspunkt zum VUKA-Modell lässt sich das aktuell bei der Analyse von Unternehmensstrukturen häufig aufgerufene Prinzip der Agilität anführen. In diesem Zusammenhang spielt **Feedback** eine wichtige Rolle und dieses lässt sich gewinnbringend auch im schulischen Kontext einsetzen. Hinzu kommt, dass Feedback als hoch effektiver Faktor für erfolgreichen Unterricht durch die Hattie-Studie verbürgt ist und einen Schwerpunkt der wissenschaftlichen Tätigkeit Prof. Zierers aufgreift.

⁵⁾ Hattie J. & Zierer, K.: Kenne deinen Einfluss. „Visible Learning“ für die Unterrichtspraxis, Baltmannsweiler ³2018.

Die Entwicklung einer Feedback-Kultur an einer Schule sorgt dafür, dass die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass agil – also zeitnah, flexibel, transparent und kooperativ – gehandelt werden kann. Abgesehen davon, dass die Grundeinstellung eines Abgleichs zwischen Sender und Empfänger dem Vorbild Jesu folgt („Was willst du, dass ich dir tue?“ Lk 18, 41), gebietet schon die Forderung nach einer sensiblen Lehrer-Schüler-Beziehung auf Augenhöhe, dass man in ständigem Austausch über das gemeinsame Tun steht. Nur im immer wieder vorgenommenen Informationsaustausch hinsichtlich Zielerreichung, Wissensstand, Befindlichkeit und Bedürfnisse der beteiligten Personen kann eine agile Reaktion stattfinden und der Prozess optimiert werden. Dem bereits aufscheinenden Prinzip einer Evidenzbasierung auch beim Lehren wird Feedback insofern gerecht, dass ein Gespräch über Unterricht und Lernen erst dann ertragreich funktionieren kann, wenn die entsprechende Faktengrundlage in Form von konkret vorliegenden Schülerrückmeldungen vorliegt. Ein solches Gespräch (z.B. als Ziel-Bilanz-Gespräch oder als Feedbackgespräch) dann adäquat zu führen, ist sicher eine Herausforderung für jeden Pädagogen, aber auch eine seiner Königsdisziplinen. Entsprechende Schulungen für Lehrkräfte auf dem Gebiet der systemischen Gesprächsführung sind also unabdingbar.

Das Schulwerk Augsburg unterstützt alle Bestrebungen zur Etablierung einer Feedbackkultur an seinen Schulen, indem es neben Fortbildungen auch den Erwerb von Schullizenzen einer digitalen Feedback-App (*FeedbackSchule*) fördert. Der Vorteil dieses Anbieters ist, dass die dort abrufbaren Rückmeldebögen auf den Erkenntnissen der Hattie-Studie beruhen und vom Lehrstuhl Zierer mit wissenschaftlicher Validität versehen wurden. Selbstverständlich wird

Feedback auch entlang des Lehrgangs „Streck deine Hand aus“ kontinuierlich eingesetzt und insbesondere in der Hospitationsphase stellt Feedback das entscheidende Element dar.

Sprechen über Lernen

Feedback und damit der Dialog auf verschiedensten Ebenen über Unterricht und Lernen ist nur das letzte Glied in der hier skizzierten Kette vieler ineinandergreifender Initiativen der Schulentwicklung im Schulwerk Augsburg, die aber letztlich alle auf ein ebenso visionäres wie effektives Ziel hinauslaufen.

Dieses könnte zugespitzt auch definiert werden als Kern von Schule und nachhaltiger Bildung:

Alle Personen, die am Lern- und Bildungsprozess beteiligt sind, dazu bringen, dass sie über ihr Tun, also über Lehren und Lernen, im Dialog sind.

Literatur:

- Lipowsky, F., Rzejak, D., Leiss, D.: „Unterrichtswirksame Fortbildungen. Zusammenfassung des Forschungsstands“. In: Schulverwaltung Bayern 9/2019, S. 232 – 235.
- Hattie J. & Zierer, K.: Kenne deinen Einfluss. „Visible Learning“ für die Unterrichtspraxis, Baltmannsweiler ³2018.
- Hattie J. & Zierer, K.: „Visible Learning“. Auf den Punkt gebracht, Baltmannsweiler 2018.
- Städeli, C., Grassi, A., Obrist, W. & Rhiner, K.: Kompetenzorientiert unterrichten – Das AVIVA-Modell: Fünf Phasen guten Unterrichts, Zürich ²2013.