

Das Wissen

Schlechte Lehrkräfte – Wie Schulen damit umgehen

Von Silvia Plahl

Sendung vom: Donnerstag, 11. Juli 2024, 8:30 Uhr
(Erst-Sendung vom: Samstag, 28. Oktober 2023, 8:30 Uhr)
Redaktion: Charlotte Grieser
Regie: Autorenproduktion
Produktion: SWR 2023/2024

Was eine gute Lehrkraft ausmacht, wird immer wieder diskutiert. Klar ist aber: Es muss ein System geben, das Schüler und Lehrer unterstützt, um den bestmöglichen Unterricht in einem guten Klima zu schaffen.

Das Wissen können Sie auch im **Webradio** unter www.swrkultur.de und auf Mobilgeräten in der **SWR Kultur App** hören – oder als **Podcast** nachhören:
<https://www.swr.de/~podcast/swrkultur/programm/podcast-swr-das-wissen-102.xml>

Bitte beachten Sie:

Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.

Die SWR Kultur App für Android und iOS

Hören Sie das Programm von SWR Kultur, wann und wo Sie wollen. Jederzeit live oder zeitversetzt, online oder offline. Alle Sendung stehen mindestens sieben Tage lang zum Nachhören bereit. Nutzen Sie die neuen Funktionen der SWR Kultur App: abonnieren, offline hören, stöbern, meistgehört, Themenbereiche, Empfehlungen, Entdeckungen ...
Kostenlos herunterladen: <https://www.swrkultur.de/app>

MANUSKRIFT

Musik-Akzent Florn

Autorin:

Was passiert, wenn Lehrerinnen oder Lehrer

Sprecherin:

uninspiriert sind. Unmotiviert.

Autorin:

Die Schüler und Schülerinnen gehen ihnen auf die Nerven.

Sprecherin:

Ihnen fehlt das Handwerkszeug.

Autorin:

Sie haben den Beruf nicht verstanden, starten mit falschen Vorstellungen und finden alles zu anstrengend.

Atmo 01:

Grundschulklasse

Ansage:

Schlechte Lehrkräfte – Wie Schulen damit umgehen. Von Silvia Plahl.

Autorin:

Lehrkräfte, die nicht zurechtkommen, behindern das Lernen ihrer Schülerinnen und Schüler. Ihr Verhalten deckt auf, dass an einer Schule etwas nicht gut läuft. Ein langjähriger Schulsenator, eine Lehrerin und die Referentin einer Schulbehörde finden: Wenn Lehrende im Klassenzimmer scheitern, bremst das alle aus.

O-Ton 01 Collage:

(Schulsenator Hamburg Ties Rabe:) Das kann ein Schulsystem beeinflussen, Schule allein und unkontrolliert vor sich hin wursteln zu lassen. – (Lehrerin Andrea Krause:) Dass einem Kinder hinten runterfallen – und viele Schüler verlieren oftmals den Anschluss, wenn wir nicht genau hingucken. – (Schulamts-Referentin Antje Ambos:) Die neuen Entwicklungen in Schule, ob das eben das Thema Inklusion ist oder Digitalisierung oder Lehrermangel machen es eben notwendig, dass kooperiert wird – und warum es ist es jetzt gerade in Schule so schwierig?

Autorin:

Wer aber muss was mit denjenigen Lehrkräften unternehmen, die sich schwertun? Gibt es eindeutige Richtlinien, Vorgehensweisen, Maßnahmen? Es ist möglich, einzuschreiten – doch zuallererst ist jede Lehrkraft für sich selbst verantwortlich.

Atmo 02: Grundschulklasse

Autorin:

Antje Ambos, Referentin für das Landesamt für Schule und Bildung in Dresden, sagt dazu:

O-Ton 02 Antje Ambos Landesamt für Schule und Bildung Dresden und Autorin:

(Antje Ambos): Schule ist so gut wie es die Lehrkräfte sind. Der Erfolg der Einzelschule hängt immer auch von der Professionalität der einzelnen Lehrkräfte ab.

(Autorin): Die Frage ist ja, wie sie so professionell werden.

(Antje Ambos): Damit bin ich natürlich ganz ganz stark in dem Bereich der Eigenverantwortung. Wenn ich schon viele Dinge mitbringe und eben mit Begeisterung Lehrer bin, total motiviert bin, meinen Unterricht super vorbereite, dann bekomme ich das auch sehr schnell gespiegelt, dass ich ein toller Lehrer bin. Wenn ich von den Schülern eher negative Rückmeldung bekomme, dann heißt für mich Eigenverantwortung: Ich suche mir Hilfe und Unterstützungsangebote.

Autorin:

Lehrkräfte arbeiten selbstverantwortlich und haben die Pflicht, sich regelmäßig fortzubilden. Das ist die eine Seite. Auf der anderen Seite steht es ihnen auch zu, dass ihre Schulleitung sie systematisch begleitet und dafür sorgt, dass die Qualität des Unterrichts nicht leidet, dass sie ihren Lehrauftrag bestmöglich erfüllen. Den Rahmen dafür legen die Kultusministerien der Länder fest. Und die ihnen untergeordneten Schulbehörden haben die Aufgabe zu kontrollieren. Sie sollen eingreifen, wenn es irgendwo hakt. Disziplinarisch oder mit Workshops, Seminaren, Supervision.

Musik-Akzent Florn

Autorin:

Daneben kommen in jeder Schule, jeder Klasse oder Lerngruppe ganz unterschiedliche Menschen zusammen. Die Kinder und Jugendlichen bringen verschiedene Bedürfnisse mit, auch Sorgen und Nöte. Sie lernen in ihrem eigenen Tempo. Dass am Ende alle gute Lernerfolge erzielen, ist eine permanente Herausforderung.

Musik-Akzent:

Autorin:

Was ist nötig, damit Lehrerinnen und Lehrer nicht strucheln oder gar versagen? Die ehemalige österreichische Schulinspektorin Helga Braun (– inzwischen im Ruhestand –) machte 2016 bei einem Schulleitungskongress in Düsseldorf, auch in Deutschland als Erste deutlich, dass eine gute Unterrichts-Pädagogik alle etwas angeht: Die Lehrenden selbst, Schulleitungen und Schulbehörden, auch die Ministerien – und die Eltern und Schülerinnen und Schüler. **(1)** Defizite im Klassenzimmer erzeugen Unzufriedenheit und belasten und gefährden das gesamte Schulklima. Keine Schule, kein deutsches Bundesland ist wie das andere. Und doch

gibt es quer durch das System einige Stellschrauben, die zeigen: Schlechte Lehrkräfte müssen nicht sein.

Musik-Akzent Lourd

Sprecherin:

Die Sicht der Schülerinnen und Schüler.

Atmo 03:

In der Zirkusmanege „Und jetzt Achtung! „Applaus...

Autorin:

Die Don-Bosco-Schule in Rostock ist gerade im Zirkusprojekt.

Atmo 04:

Zirkuszelt mit Vertikaltuch

Autorin:

Smilla, 12 Jahre, unterbricht kurz ihr Akrobatik-Training für die wichtige Frage:

O-Ton 03 Smilla, 12 Jahre und Autorin:

(Autorin): Wann sind Lehrerinnen und Lehrer gute Lehrkräfte?

(Smilla): Wenn man nicht so gemein zu Schülern ist und ich würde auch sagen, dass man keine Lieblingsschüler hat, weil wenn man Lieblingsschüler hat, hat man auch Schüler, die man nicht so gerne mag. Und das ist einfach nicht so schön. Wenn man bei den Schlechten landet. Also ich konnte dagegen gar nichts tun, aber die Hälfte der Lehrer machen das halt.

Autorin:

Steven ist 17.

O-Ton 04 Steven, 17 Jahre:

Ne gute Lehrkraft... Ich denk mal vor allem eine Kompetenz in den Fächern und natürlich Offenheit zu sozialen Problemen. Lehrer ist meistens ein sozialer Job. Wenn Lehrer mehr entlastet sein würden, würden sie auch mehr Aufmerksamkeit für so was haben können. Ich denk mal, dass die meisten das können. Der Schulleiter ist der Vorgesetzte und der muss mit drauf gucken: Wie geht's den Lehrern? Mit denen ins Gespräch kommen vielleicht und nach Lösungen suchen. Deswegen müssen da auch kompetente Menschen dabei sein, die verstehen, wie Menschen ticken.

Autorin:

Das sind schon eine ganze Reihe wichtiger Aspekte. Wer und was sorgt dafür, dass sie gelingen?

Musik-Akzent Lourd

Autorin:

Es beginnt damit, dass jemand darauf aufmerksam macht, wenn es Probleme gibt. Jedes deutsche Bundesland hat ein eigenes Schulgesetz und auch eigene Schulformen und Lehrpläne. Allen gemeinsam ist jedoch, dass es an der Schule eine Mitbestimmung gibt. Durch die Schüler- und auch durch die Elternvertretungen. (2)

Musik-Akzent Lourd**Sprecherin:**

Die Rolle der Eltern.

Musik-Akzent Lourd**Autorin:**

Elternvertretungen können das Mittagessen oder die Hausaufgabenbetreuung mitgestalten und mitentscheiden, welche AGs es gibt. Sie können an Projekten mitarbeiten, an Gremien und Fachkonferenzen teilnehmen und haben dort meist eine beratende Funktion – sie besitzen aber auch ein Stimmrecht, wenn etwa ein neuer Schüleraustausch geplant oder ein Handyverbot diskutiert wird. Und sie sollen die anderen Mütter und Väter bei Elternabenden informieren. Meist erfahren sie als Erste, dass es in einem Klassenzimmer knarzt.

Atmo 05:**Begrüßung „Hallo Herr Herrmann...“****Autorin:**

Jan Herrmann hat zu sich nach Hause ins ostfriesische Wittmund eingeladen. Der studierte Tierarzt ist seit über 15 Jahren als Vater an den Schulen seiner beiden Söhne aktiv. Er findet es schlimm, dass nicht Wenige da grundsätzlich „zwei Lager“ sehen.

O-Ton 05 Jan Herrmann, Elternvertreter Wittmund, Ostfriesland:

Schule ist wie so eine Wagenburg, und drinnen wird versucht sich zu wehren gegen die Angreifenden, was dann die Eltern sein sollen. Und häufig haben Lehrerinnen und Lehrer Angst vor Elternversammlungen und fühlen sich da sehr ungelentk und unglücklich eigentlich, weil sie nicht wissen, was da alles kommt. Manchmal sind Eltern aber auch natürlich sehr ungestüm und in ihren Forderungen und Wünschen fernab jeder Realität und jeder Möglichkeit und wenig diskussionsbereit.

Autorin:

Das oberste Gebot in der Elternarbeit ist für Jan Herrmann immer „ein vorsichtiges Abklopfen“: Sich von allen Seiten anzuhören, was vorgefallen ist. Mit den Beteiligten zu sprechen.

O-Ton 06 Jan Herrmann:

Manchmal hilft der Anruf bei der Lehrkraft – und dann löst sich schon Vieles, dann erklärt sich Vieles. Und auch eine Lehrkraft, die vielleicht dazu neigt, öfter mal laut zu werden, weiß: Okay, da gibt's jetzt Leute, die achten da drauf.

Autorin:

Der engagierte Vater findet allerdings auch: Bei didaktischen Methoden sollten Eltern nicht mitreden.

O-Ton 07 Jan Herrmann:

Natürlich sollten Eltern ein Feedback geben, wenn sie der Meinung sind, der Unterricht kommt nicht an. Der hat keine Wirkung. Aber da würde ich noch sehr viel vorsichtiger sein, weil die Art des Unterrichtens ist Hoheit der Lehrerinnen und Lehrer.

Autorin:

Ganz anders sieht es aus, wenn Kinder oder Jugendliche persönlich beleidigt oder sogar vorgeführt werden. Da horcht der Vater auf. Denn an den Schulen des älteren Sohnes ist da über die Jahre so einiges schiefgelaufen.

Atmo 06:**Papierstapel auf dem Tisch****Autorin:**

Jan Herrmann sortiert drei Papierstapel auf dem Esszimmertisch. Er hat die Fälle von drei Lehrern dokumentiert, bei denen es eigentlich nie besser wurde. Sehr viele Gespräche fanden statt, doch sie veränderten nichts. Der Vater fragt sich, was denn dann eigentlich wirklich unternommen werden kann. Zum Beispiel im Fall von „Lehrer C“, der Biologie und Chemie in der Mittel- und Oberstufe unterrichtet hat – inzwischen ist er im Vorruhestand.

O-Ton 08 Jan Herrmann:

Der Sprüche gemacht hat, zum Teil sogar auch anzügliche Bemerkungen gemacht hat – und Motivation und Leistung der Klasse stark abgefallen sind. Die Schulleitung hat Unterrichtsbesuche gemacht bei dieser Lehrkraft.

Autorin:

Doch in diesen Stunden fand nichts Auffälliges statt. Die Eltern suchten Rat bei den Vertrauenslehrern, bei den Dezernenten der Schulbehörde und der Schulpsychologin. Sie erfuhren, dass es neben den Unterrichtsbesuchen eigentlich keine Handhabe gibt. Jan Herrmann hätte sich aber eine Art Coaching-Gespräch für die Lehrkraft gewünscht.

O-Ton 09 Jan Herrmann:

Wo man tatsächlich auch nochmal über Bildungsziele spricht, mit deinen Ansprüchen angucken, wir gucken uns auch deine Methodik an im Unterricht. Und dann können wir vielleicht das zusammen erreichen, dass du wieder glücklich bist im Unterricht und dann haben sicher die Klassen da auch was von, dass sie glücklich sind, ja.

Autorin:

Der Fall von „Lehrer C“ liegt offenbar ziemlich nah am „Mobbing“ – juristisch definiert als „systematische wiederholte und langfristige Schädigung, Kränkung oder Benachteiligung eines Schülers oder einer Gruppe von Schülern (...), die zu einer

erheblichen Beeinträchtigung des betroffenen Schülers führt und das Wohl des Schülers gefährdet.“ **(3)** Dazu gehören Sticheleien, herabwürdigende Worte wie „dumm“ oder „unfähig“, auch Ignoranz, unbegründete Kritik oder eine ungerechtfertigte Note. Die Beweislast für solches Fehlverhalten von Lehrkräften liegt bei den betroffenen Schülerinnen und Schülern beziehungsweise ihren Eltern, am Ende kann dies zu einer Anzeige führen. Doch so weit will es eigentlich niemand kommen lassen. Eine mit Jan Herrmann befreundete Mutter wünscht sich im Alltag den Dialog auf Augenhöhe:

O-Ton 10 Mutter:

Ich finde es schon wichtig, dass die Eltern wissen sollen, was in der Schule passiert, und wenn man auch vom Lehrer zu hören kriegt, wie das jetzt läuft. Gespräche finden ja immer erst dann statt, wenn was nicht läuft. Und man darf ja auch Kritik äußern. Muss ja auch. Soll man auch.

Musik-Akzent Felpa

Autorin:

Zeichnet sich ein ernsthaftes Problem ab, muss die Schulleitung davon erfahren – von Eltern, aus dem Kollegium oder von den Schülerinnen und Schülern selbst, die zum Beispiel ihre Angst beschreiben, zu wenig zu lernen. Die ehemalige Schulinspektorin Helga Braun warnte allerdings vor den dann oft üblichen Ausweichmanövern: Der betreffenden Lehrkraft eine andere Klasse zu geben, eine reduzierte Stundenzahl zu empfehlen, die „zwei Jahre bis zur Pensionierung (...) noch irgendwie über die Bühne zu bringen“. Sie forderte, dass Schulleitungen kompetenter führen sollten: Regelmäßig im Unterricht hospitieren. Eine solide Mängeldiagnose stellen. Widerstand aushalten. Die Lehrkraft beraten, begleiten und kontrollieren und eng mit der Schulaufsicht zusammenarbeiten. **(4)**

Atmo 07:

Lehrerin Andrea Krause kommt zum Schulleiterbüro, klopft

Musik-Akzent Lourd

Sprecherin:

Die Perspektive eines Schulleiters und einer Lehrerin.

Musik-Akzent Lourd

Atmo 08:

„Hallo Herr Mengel – Ja, setz' Dich erstmal kurz.“

Autorin:

In Rostock kommt die Lehrerin Andrea Krause ins Büro des Schulleiters Gert Mengel.

Atmo 09 Gert Mengel/ Andrea Krause:

„Es geht um das Thema schlechte Lehrer. Ehrlich gesagt grenzwertig.“ –
(Andrea Krause:) „Viele große Worte, müssen wir dann mal inhaltlich füllen.“

Autorin:

Die beiden berichten von ihren Erfahrungen: Was ist zu tun, wenn es schwierig wird? Wie kann das verhindert werden? Der Schulleiter Gert Mengel sagt: Leiten heiÙe sprechen – und zwar nicht zwischen Tür und Angel. Hier ein direktes, vertrauliches Gespräch, dort das jährliche Mitarbeitergespräch, bei dem es um die persönlichen Ziele, den aktuellen Stand und die Entwicklung in den nächsten Jahren geht. Bei verfahrenen Situationen tauscht er sich auch mit der Mitarbeitervertretung aus. Gert Mengel betont außerdem: Er möchte verschiedene Lehrertypen an seiner Schule haben.

O-Ton 11 Gert Mengel, Schulleiter Don-Bosco-Schule Rostock:

Wir brauchen ganz verschiedene Talente, um gute Schule zu gestalten. Und letztendlich sollte Lehrerschaft ja auch die Gesellschaft abbilden! Und die ist ja auch verschiedenartig, sie ist bunt.

Autorin:

Was erwartet er von allen? Der Schulleiter entscheidet sich für: Souveränität.

O-Ton 12 Gert Mengel:

Eine Souveränität, die den Lehrer in seiner Eigenart bestehen lässt, aber gleichzeitig in Souveränität auf die Schüler zugehen lässt. Mit Empathie, Verständnis, Einfühlungsvermögen, Fachwissen – und daraus wächst Souveränität, die mit den Schülern gutes Lernen ermöglicht.

Autorin:

Andrea Krause, seit 22 Jahren im Beruf, sieht es so:

O-Ton 13 Andrea Krause, Lehrerin Sonderpädagogik/Englisch, Don-Bosco-Schule:

Die gute Lehrkraft ist für mich jemand, der das Pädagogische in den Vordergrund stellt. Ich muss mir erstmal klar sein, dass ich nur derjenige bin, der das Setting fürs Lernen schafft. Das Lernen findet im Kind statt. Ich muss den Kindern die Möglichkeiten geben, dass sie sich wiederfinden. Ich bin diejenige, die den Prozess vorbereitet, instruiert und auch gestaltet.

Autorin:

Die Lehrerin zählt auf: Lerntheken, differenziertes Material, Stationsarbeit gehörten dazu. Die starren Unterrichtsmethoden seien überholt. Und sie müsse einem lernenden jungen Menschen auch spiegeln, dass er Fortschritte macht. Ändern sollte sich,

O-Ton 14 Andrea Krause:

dass man miteinander plant, sich unterhält, sich unterstützt, austauscht: Was geht? Was geht gut? Und dass Jahrgangsstufen-Teams da auch miteinander reden und sich entlasten oder halt auch unterstützen.

O-Ton 15 Gert Mengel:

Wenn wir offen sind, mit anderen Kollegen kooperieren, wo auch ein Klima ist, wo jemand auch mal einen Fehler zugeben kann. Schule ist kein System, was den Fehler erlaubt.

Autorin:

Das Stichwort: ein Miteinander unter den Lehrkräften. In der Rostocker Don-Bosco-Schule arbeiten in über der Hälfte der Klassen – Jahrgang fünf bis zehn – bereits Tandems und das soll weiter etabliert werden. Es ist machbar, weil die Schule über eine Stiftung seit 2009 konsequent mehr Referendarinnen und Referendare ausbildet, als sie rechnerisch braucht – deshalb gibt es hier keinen Lehrkräftemangel. Andrea Krause und ihre jüngere Kollegin sind gleichwertige Klassenlehrerinnen, die sich abwechseln. In Deutsch, Englisch und Mathe führt die eine den Unterricht, die andere hilft parallel den Schülerinnen und Schülern.

O-Ton 16 Andrea Krause und Autorin:

Andreas Krause: Ich bin sehr viel entspannter, weil ich gemeinsam vorbereitet habe.

(Autorin): Obwohl Sie mehr Zeit investieren für die Vorbereitung?

(Andreas Krause): Obwohl ich mehr Zeit, obwohl wir viel mehr miteinander besprechen, weil der andere ja andere Wahrnehmungen hat, es wird ja viel mehr ins Detail dann hinterfragt, was man eigentlich selber oft als selbstverständlich einfach so macht. Ich gehe viel lieber in die Klasse hinein, einfach weil die Last auf vier Schultern liegt. Und im Unterricht auch mal die Kontrolle zurückzunehmen, erfordert Mut!

Autorin:

Mehr Zusammenarbeit wird Lehrkräfte und Schülerinnen und Schüler voranbringen. Sagt die Bildungsforscherin Britta Klopsch.

Musik-Akzent Lourd**Sprecherin:**

Eine Erkenntnis aus der Wissenschaft.

Musik-Akzent Lourd**O-Ton 17 Professorin Britta Klopsch, Bildungswissenschaftlerin, KIT Karlsruhe:**

Eine hochwertige Kooperation von Lehrkräften. Und das Ziel, das damit verfolgt wird, ist passgenauere Lernangebote zu unterbreiten, als das vielleicht momentan noch der Fall ist.

Autorin:

Britta Klopsch untersucht am Karlsruher Institut für Technologie neue Ansätze in der Schulpädagogik. Sie plädiert für die sogenannte „kooperative Professionalität“. (5)

O-Ton 18 Britta Klopsch:

Dass man weggeht von einer losen Kopplung sozusagen, dass vielleicht Arbeitsblätter ausgetauscht werden oder im Lehrerzimmer kurz über den einen Schüler oder die eine Schülerin gesprochen wird. Sondern dass man sich tatsächlich zusammensetzt und gemeinsam überlegt: Wie können wir die Schüler:innen unserer Schule besser unterstützen? Dass man über „Wir und unsere Schule“ nachdenkt im Vergleich zu „Ich und mein Unterricht“.

Autorin:

Ermöglichen könne das zum Beispiel die sogenannte „Lesson Study“ (6), erklärt die Wissenschaftlerin. Eine Methode aus Japan, die mehrere Länder bereits übernommen haben – Kanada, Neuseeland, Singapur, Finnland. Zunächst bilden sich kleine Teams.

O-Ton 19 Britta Klopsch:

Da kann es dann sein, dass man sich zum Beispiel der Frage widmet, wie man im Fremdsprachenunterricht den Gesprächsanteil der Schülerinnen und Schüler erhöhen kann, so dass in jeder Stunde jeder nicht nur schriftlich übt, sondern auch mündlich.

Autorin:

Das Team plant eine prototypische Stunde, sie wird gehalten und alle Beteiligten beobachten einzelne Schülerinnen und Schüler. Es folgt die Analyse und so bringen die Lehrkräfte eine konkrete Veränderung gemeinsam voran: Woran scheitern viele in den Klassen? Wie kann der Unterricht anders gedacht werden? Was hilft beim Lernen? Dieser Rundum- und Tiefen-Blick führt das weiter, was Andrea Krause und ihre Kollegin in der Rostocker Schule begonnen haben. Britta Klopsch fordert: Mit solchen Fragen sollte sich das gesamte Schulsystem befassen – und kooperieren.

O-Ton 20 Britta Klopsch:

Ich glaube, der größte Knackpunkt ist der, dahin zu kommen, dass alle Ebenen – Schule, Lehrkräfte, aber auch die Schulaufsicht und die Ministerien – gemeinsam zusammenarbeiten, um das Lernen der Schülerinnen und Schüler zu verbessern.

Musik-Akzent Lourd**Sprecherin:**

Der Blick in die Behörden.

Musik-Akzent Lourd

Autorin:

Antje Ambos, bis Ende Juli 2023 Schulleiterin in Sachsen, ist jetzt Referentin für das Landesamt für Schule und Bildung in Dresden. **(7)** Sie bittet zu einem ungestörten Gespräch bei sich zuhause.

Atmo 10:

Schritte, „Schön, dass Sie erstmal da sind.“

O-Ton 21 Antje Ambos, Landesamt für Schule und Bildung Dresden und Autorin:

(Autorin): Also Sie haben hier ordentlich Papier.

(Antje Ambos): (*lacht*) (Karteikarten-Geräusch) Ja ich hab versucht, zu sortieren.

Autorin:

Die österreichische Schulinspektorin Helga Braun hat ihre Führungs-Tipps unter dem Slogan „Love it, change it or leave it“ zusammengefasst: Läuft alles in bester Qualität, geht es darum Lehrkräfte gesund zu halten und sie zu bestärken. Bei Schwächen und Entwicklungsdefiziten ist Arbeit angesagt. Und „leave it?“ Helga Braun schreibt, Zitat:

Sprecherin:

„Wenn Sie viele Wege gegangen sind, vieles ausprobiert haben, all ihre Führungskraft eingesetzt haben, dabei auf Ignoranz, Widerstand, Unwilligkeit, Unfähigkeit, Mangel an Bereitschaft an Dazulernen gestoßen sind, dann sorgen Sie dafür, dass diese Lehrkraft nicht mehr in Ihrer Schule oder auch nicht mehr im System bleibt!“ **(8)**

Autorin:

Lehrkräfte im Beamtenverhältnis können durch eine Disziplinaranzeige entlassen werden, wenn sie eine gravierende Pflichtverletzung, etwa eine Straftat begangen haben, also zum Beispiel gewalttätig waren. Daneben sei es wichtig, in den ersten Monaten einer neuen Lehrkraft genau hinzusehen, sagt Antje Ambos. Und das gilt für das Beamten- wie für das Angestelltenverhältnis: Wenn sich jemand in der Probezeit fachlich oder persönlich nicht bewähre, müsse man sich trennen.

O-Ton 22 Antje Ambos:

Weil natürlich auch manchmal die Frage ist: Passt ne Lehrkraft zu dieser Schule? Zu diesem Konzept?

Autorin:

Man sollte eine Trennung pragmatisch sehen, findet die ehemalige Schulleiterin der Marie-Curie-Oberschule in Dohna. Antje Ambos hat sie als inklusive Schule entwickelt, mit den Schwerpunkten Inklusion und Digitalisierung. Es sollte Lehrkräften klar sein, was das bedeutet.

O-Ton 23 Antje Ambos:

Dass ich als Schulleiter ganz klar kommunizieren kann: Das ist meine Vision für diese Schule und die gehen wir. Und Sie sind herzlich eingeladen, da mitzugestalten oder man merkt, man passt einfach nicht zusammen. Dann sollte ich vielleicht die Schule wechseln.

Autorin:

An dieser Stelle hat die Referentin gleich eine Forderung an viele Schulbehörden. Denn bei der Personalauswahl haben Schulleitungen oftmals überhaupt kein Mitspracherecht.

O-Ton 24 Antje Ambos:

Wir sind jetzt in Sachsen auf dem Weg, dass es ne „schulscharfe“ Ausschreibung gibt und ich finde, das ist ein ganz wichtiger Weg.

Autorin:

Denn Antje Ambos sagt ganz deutlich: Sie als Leiterin habe gegenüber dem Kollegium keinen Erziehungsauftrag. Es herrscht großer Lehrkräftemangel, also sei es wichtig, dass zügig neues Personal an die Schulen kommt. Wer neu im Beruf ist, sollte mit Kolleginnen und Kollegen kooperieren können. Externe oder Quereinsteigende sollten die Chance und Zeit haben, sich an der Schule erst einmal auszuprobieren. Daneben gibt es fachliche Fortbildungen, Methodentrainings, vielleicht einen Kommunikationskurs: „Wie führe ich Elterngespräche“ oder eine Pädagogische Supervision am Dresdner Landesamt für Schule und Bildung. Die Kunst sei, als Schulleiterin herauszufinden, welche Unterstützung für welche Personen ihre Schule weiterbringe, sagt Antje Ambos.

Doch natürlich kommt es auch zu kritischen Vorfällen und intolerablen Einstellungen im Schulalltag.

O-Ton 25 Antje Ambos:

Eben Kollegen, die dann mal wieder ganz schnell sagen: Also wenn ich das jetzt hier machen muss, dann bin ich morgen krank. Dann ist natürlich immer wieder der Hinweis: Das Gespräch zu suchen. Natürlich auf der anderen Seite auch den rechtlichen Rahmen auszuloten, ist auch ganz wichtig, finde ich, dass dann Schulreferenten sich hinter den Schulleiter stellen – und dass Schulaufsicht in Kommunikation mit Schulleitung überlegt: Was wäre jetzt hier vielleicht ein gutes Unterstützungsangebot, ne Prozessmoderation, ne Konfliktmoderation, wie auch immer. Also wir würden es auch eher ablehnen, dass jetzt Schulaufsicht sagt: Du musst das und das tun.

Autorin:

Die Schulaufsicht kommt ins Spiel.

O-Ton 26 Ties Rabe, langjähriger Schulsenator Hamburg:

Deren Rolle aus meiner Sicht in allen Bundesländern ungeklärt ist.

Autorin:

Meint der langjährige Hamburger Schulsenator Ties Rabe. Bis Anfang 2024 war er fast 13 Jahre im Amt.

Musik-Akzent Lourd**Sprecherin:**

Die Position eines Ministeriums und der Politik.

Musik-Akzent Lourd**O-Ton 27 Ties Rabe:**

Schulaufsichten sind eher so eine Art Trouble-Shooter, aber ein fest etabliertes Qualitätsmanagement, da werden sie in der Regel nicht mit einbezogen.

Autorin:

Ties Rabe war seit 2011 Mitglied im Ausschuss für Kulturfragen im Bundesrat und er vertrat seit 2015 die Politik der Bildungsminister seiner Partei, der SPD, gegenüber der Bundesregierung. In all diesen Jahren habe sich in Hamburg doch einiges geändert, sagt der ehemalige Senator. Die Schulaufsicht führt mit jeder Schulleitung Qualitätsgespräche. Hinzu kommen

O-Ton 28 Ties Rabe:

Lernstands-Untersuchungen. Alle Hamburger Schülerinnen und Schüler machen alle zwei Jahre den gleichen Test, mit dem man relativ genau erkennen kann: In welcher Klasse und in welcher Jahrgangsstufe und in welcher Schule gelingt es erfolgreich Bildung zu machen und wo gibt es Probleme? Wir haben darüber hinaus aber auch gesagt, dass wir Lehrerinnen und Lehrern helfen, besser zu werden, indem wir zum Beispiel Feedback von Schülern eingeführt haben. Oder indem wir eingeführt haben, dass die Lehrkräfte – was durchaus immer mehr passiert – mit einem Partner aus dem Kollegium sich gegenseitig im Unterricht hospitieren können, um Hinweise und Verbesserungstipps zu geben.

Autorin:

Die beiden letzten Punkte seien Pilotversuche, Angebote – um in den Schulen insgesamt ein Klima des Miteinanders zu schaffen, den gemeinsamen Willen sich zu verbessern.

O-Ton 29 Ties Rabe:

Dazu braucht es dann ein Ministerium, dazu braucht es die Politik, dazu braucht es auch die Schulaufsichten, aber vor allem die Schulleitung.

Autorin:

Kurse in Personalmanagement, Finanz- und Geschäftsführung, Pädagogik – Schulleitungen brauchen aber auch gemeinsame Sitzungen mit dem Ministerium, findet der ehemalige Senator. Dazu alle drei Jahre die Schulinspektion. Das scheint zu fruchten: Hamburgs Schulen sind immer erfolgreicher geworden. Im IQB-

Bildungstrend 2021, der die Bildungsstandards der Kultusministerkonferenz testet, landete die Hansestadt auf Platz sechs. **(9)**

O-Ton 30 Ties Rabe:

Das ist ja schon oft an der Grenze zwischen Mut machen und beraten auf der einen Seite, aber auch zwischen kontrollieren und überprüfen auf der anderen Seite. Ich glaube, das muss man zusammen hinkriegen.

Autorin:

Es geht also darum, dass alle an einem Strang ziehen, wenn Lehrkräfte sich verbessern sollen. Der Rostocker Schulleiter Gert Mengel möchte aber auch klarstellen:

O-Ton 31 Gert Mengel:

Wir brauchen auch politische Unterstützung, die Lehrerarbeitszeit ist in Deutschland viel zu hoch! Wenn ich gute Beziehungen gestalten will, dann geht das nicht mit 27 oder in Mecklenburg-Vorpommern sogar 28 Stunden Unterricht, den ich noch vor- und nachbereiten muss. Ich kenne keinen Lehrer oder Lehrerin – selbst wenn wir sagen, die sind jetzt kompliziert – die sich schlecht auf ihren Unterricht vorbereiten. Das weiß ich.

Autorin:

Und am Ende berührt die Frage nach der guten Pädagogik im Klassenzimmer auch die Schulstruktur. Wolfgang Vogelsänger, ein Schulcoach der Deutschen Schulakademie veröffentlichte 2022 einen Text „zum Nachdenken“. Der provokante Titel: „Die deutsche Schule – ein mobbendes System“. (10) Wolfgang Vogelsänger hat selbst als Lehrer und Schulleiter gearbeitet. Er kritisiert wie Viele das standardisierte Prüfen, Notengeben, das Aussortieren in den einzelnen Schulstufen und Schulformen und wünscht sich ein kreatives und konstruktives Verhältnis zwischen den Lehrkräften und den lernenden Kindern und Jugendlichen.

Atmo 11:

drei Jungen setzen sich an den Tisch

Autorin:

Wie erreicht man das?

Musik-Akzent Florn

Sprecherin:

Die Schüler-Ideen.

Musik-Akzent Florn

Autorin:

Wilko, Enno und Jonne, Sechs- und Siebtklässler aus Wittmund, haben ein paar Vorschläge.

O-Ton 32 Wilko, Enno und Jonne, siebte und sechste Klasse Wittmund und Autorin:

Wir hatten eine Lehrerin, die hat viele Rollenspiele mit uns gemacht, dass wir da ein bisschen mehr Gefühle in den Unterricht bringen – (Autorin:) Das war gut – Ja. Sie hatte auch was, das hat sie immer Energizer genannt, da sind wir dann rausgegangen und haben ein Spiel gespielt, und dann konnten wir danach nochmal mit frischer Luft im Kopf denken. – Dass man den Unterricht kreativer gestaltet, zum Beispiel bei Bio, wenn man Fachbegriffe braucht, so ein Kreuzworträtsel oder sowas. – Oder auch dass Lehrer sich Gedanken machen und dann auch die Schüler fragen, wie die denn gern den Unterricht hätten. Weil manche Schüler brauchen es so, und manche anders so.

Autorin:

Sogenannten „schlechten Lehrkräften“ kann sicherlich klar und transparent begegnet oder geholfen werden. Der Anspruch, dass sie gut und zeitgemäß unterrichten sollen, führt allerdings auch schnell zu der Überlegung, wie Schule sich insgesamt verändern kann, um besser zu sein: Wie sie besser alle Schülerinnen und Schüler berücksichtigt und das selbstbestimmte Lernen ermöglicht. Die ehemalige österreichische Schulinspektorin Helga Braun hat daran erinnert, dass es an Schulen um die Bewahrung von Gütern gehe: Das Gut Kind, Eltern, die Kultur der Schule, das Gut Schulleitung, Lehrkräfte, Unterrichtsqualität – und das Gut der Bildung junger Menschen. **(11)** Auch deswegen müssen sich alle Schulinstanzen bis in die Ministerien für eine gute Pädagogik einsetzen, die Kinder und Jugendliche auf ihre Zukunft vorbereitet.

Absage Das Wissen über Musik-Bett:

„Schlechte Lehrkräfte – Wie Schulen damit umgehen.“ Autorin und Sprecherin: Silvia Plahl. Redaktion: Charlotte Grieser. Ein aktualisierter Beitrag aus dem Jahr 2023.

* * * * *

Quellen:

(1) Helga Braun:

Schlechte LehrerInnen – ein Tabu? ZS Schulverwaltung aktuell Österreich, 2/2016
<https://static1.squarespace.com/static/62029ed45013a44eacec39cb/t/62128b9859c96c1a6b3901b4/1645382555152/Schlechte+LehrerInnen+--ein+Tabu.pdf>

(2) als Beispiel:

Staatliches Schulamt Nordthüringen

<https://schulamt.thueringen.de/nord/schulamt/schueler-und-elternvertretung>,
abgerufen am 10.10.2023

(3) Mobbing durch Lehrer: Definition & Bedeutung in der juristischen Praxis.

JuraForum Lexikon, zuletzt bearbeitet am: 03.08.2023

<https://www.juraforum.de/lexikon/mobbing-durch-lehrer>, abgerufen am 10.10.2023,
hier auch Prävention und Früherkennung

(4) siehe 1

(5) Anne Sliwka und Britta Klopsch: Innovative Zeitmodelle. Zeitfenster für
Kooperation von Lehrkräften festlegen. Deutsches Schulportal, 27.1.2022

<https://deutsches-schulportal.de/expertenstimmen/zeitfenster-fuer-kooperation-von-lehrkraeften-festlegen/> abgerufen am 10.10.2023

(6) Claudia Mewald, Erwin Rauscher: Lesson Study: Das Handbuch für kollaborative
Unterrichtsentwicklung, Studienverlag 2018, DOI:10.53349/oa.2022.a2.150

https://www.researchgate.net/publication/328415173_Lesson_Study_Das_Handbuch_fur_kollaborative_Unterrichtsentwicklung abgerufen am 10.10.2023

(7) Landesamt für Schule und Bildung Sachsen: Unterstützungssystem

Schulentwicklung <https://www.unterstuetzung-sachsen.de/content.php?menuid=1477>
abgerufen 10.10.2023

(8) siehe 1

(9) IQB-Bildungstrend 2021, Waxmann Verlag 2022

file:///Users/silvia/Downloads/IQB_Bildungstrend2021_Berichtsband-1.pdf

(10) Wolfgang Vogelsänger: Die deutsche Schule – ein mobbendes System. ZS

DiMawe, Die Materialwerkstatt 2022, 4 (5) S.43-54 <https://doi.org/10.11576/dimawe-5963>,

file:

file:///Users/silvia/Downloads/DiMawe_4_5_4_43-54_Vogelsaenger_Beitrag.pdf

(11) siehe 1

Weiterführende Links:

Helga Braun:

Führen bei Gegenwind: Umgang mit erheblichen Qualitätsdefiziten an Schulen, Bildungs-TV 11/2015 <https://www.youtube.com/watch?v=x5b0f3LHtWY> abgerufen am 10.10.2023

Studie „CoMMIT – Kooperation an Schulen, Innovation im Team“ /Universität Wuppertal und Potsdam u.a., 2021
<https://deutsches-schulportal.de/schulkultur/commit-studie-kooperation-fuehrt-zu-wesentlicher-entlastung/> abgerufen am 10.10.2023

Mark Rackles:

Lehrkräftearbeitszeit in Deutschland, Expertise i.A. der Telekom-Stiftung, 2023
<https://www.telekom-stiftung.de/aktivitaeten/lehrkraeftearbeitszeit-deutschland> abgerufen am 10.10.2023

Das Deutsche Schulbarometer: Aktuelle Herausforderungen aus Sicht der Lehrkräfte/ Factsheet Befragung, Robert-Bosch-Stiftung 2023 https://deutsches-schulportal.de/deutsches-schulbarometer/downloads/Schulbarometer_Lehrkraefte_2023_FACTSHEET.pdf abgerufen am 10.10.2023

Der INSM-Bildungsmonitor 2023: Wo stehen die Bundesländer beim Bildungscheck? Initiative Soziale Marktwirtschaft 2023 <https://www.insm-bildungsmonitor.de/> abgerufen am 10.10.2023

Visible Learning – Die Fortsetzung zur Hattie-Studie 2023, zur Rolle der Lehrkraft <https://visible-learning.org/de/2023/01/visible-learning-die-fortsetzung-zur-hattie-studie-2023/>

Julia Kriesche:

Studie zur Personalführung an Schulen, Uni Bayreuth 2013, <https://epub.uni-bayreuth.de/id/eprint/1057/> abgerufen am 10.10.2023

Literatur:

Janina Beigel, Britta Klopsch, Anne Sliwka:

Deeper Learning gestalten. Ein Workbook für Lehrkräfte. Beltz Verlag 2023

Lennart-Elias Seimetz:

Total überfordert, total kaputt, total wichtig. Was Schule sein sollte und was Ihr dafür tun müsst. J.H.W. Dietz Verlag 2023

Hans Berner, Rudolf Isler, Wiltrud Weidinger:

Einfach gut kooperieren. Eltern, Kinder und Schule – Wie das Miteinander gelingen kann. hep-Verlag 2023