



Leseprobe aus Bangert, Was gute Lehrerinnen und Lehrer ausmacht,  
ISBN 978-3-407-63294-4 © 2023 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/  
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-63294-4](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-63294-4)

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	7
<b>Einleitung</b>	9
<b>1 »Auf die Lehrer/innen kommt es an«</b>	13
1.1 Menschen sind wichtiger als Strukturen	13
1.2 Von Superstars, guten Lehrkräften und den anderen – das ABC der Lehrerschaft	14
1.3 Die Bedeutung des Modells für eine qualitätsvolle Schulentwicklung	24
1.4 Nachgefragt bei der Organisations- und Personalentwicklerin Cordula Schweers	27
<b>2 Die Grundbedürfnisse von Lernenden</b>	33
2.1 Das Bedürfnis nach Beziehung und Bindung	33
2.2 Das Bedürfnis nach emotionaler Zugehörigkeit	34
2.3 Das Bedürfnis nach Kompetenzerleben	35
2.4 Das Bedürfnis nach Autonomie und Struktur	35
2.5 Das Bedürfnis nach Anerkennung	37
2.6 Visualisiert: Die Grundbedürfnisse Heranwachsender	39
2.7 Nachgefragt bei dem Gewinner des deutschen Lehrpreises Jochen Herkert	40
<b>3 Haltung – die Grundüberzeugungen guter Lehrer/innen</b>	42
3.1 Verantwortung	42
3.2 Anspruch	45
3.3 Respekt	47
3.4 Zutrauen	48
3.5 Wachstum	49
3.6 Kooperation	50
3.7 Visualisiert: Die Grundüberzeugungen guter Lehrer/innen	51
3.8 Nachgefragt bei dem Ausnahmelehrer Manfred Kugele	52
<b>4 Verhalten – die Unterrichtsprinzipien wirksamer Lehrkräfte</b>	58
4.1 Klarheit	65
4.2 Leidenschaft	70
4.3 Führung	72
4.4 Kognitive Aktivierung	81
4.5 Unterstützung	84
4.6 Ergebnisorientierung	92
4.7 Visualisierungen und Materialien zur persönlichen Weiterentwicklung	99
4.8 Nachgefragt bei dem Ausnahmelehrer Volker Hoffmann	107

<b>5 Die Bedürfnisse erfolgreicher Lehrer/innen</b>	112
5.1 Anerkennung	119
5.2 Autonomie	120
5.3 Anspruchsvolle Aufgaben	122
5.4 Austausch	123
5.5 Adäquates Arbeitsumfeld	123
5.6 Nachgefragt bei den beiden Schulentwicklern Simone Poss und Thomas Berliner	124
<b>6 Wie die Schulleitung gemeinsam mit erfolgreichen Lehrkräften gute Schule machen kann</b>	137
6.1 Investieren Sie 80 Prozent Ihrer Zeit und Energie in Ihre guten Lehrkräfte	139
6.2 Orientieren Sie Ihre Entscheidungen an Ihren guten Lehrkräften	141
6.3 Beschützen Sie Ihre guten Lehrkräfte	144
6.4 Nachgefragt beim Schulleiter der Ernst-Reuter-Gemeinschaftsschule Micha Pallesche	147
<b>7 Wirksamer Umgang mit schwierigen Lehrkräften</b>	154
7.1 Sieben Gesetze für Schulleitungen zum Umgang mit schwierigen Lehrkräften	157
7.2 Sieben Gesetze für Lehrkräfte zum Umgang mit schwierigen Kolleg/innen	175
<b>8 Fazit: »Nehmt die guten Lehrer/innen in den Blick!«</b>	184
<b>Literatur</b>	187
<b>Danksagung</b>	191
<b>Hinweise zum Online-Material</b>	191

## Vorwort zur 2. Auflage

Die Resonanz auf die erste Auflage dieses Buches war groß.

Lehrkräfte suchen offensichtlich nach Wegen, ihren Unterricht und ihren Schulalltag ausgeglichener und gleichzeitig wirksamer zu erleben. Für Schulleitungen ist der Umgang mit Leistungsvielfalt und Gruppendynamik im Kollegium einerseits eine Herausforderung und andererseits eine nicht zu unterschätzende Ressource.

Die Antwort auf die Frage »Was macht gute Lehrerinnen und Lehrer aus?« fasse ich im »Doppeldreieck der Unterrichtswirksamkeit« zusammen, um sie einprägsamer und greifbarer zu machen. Dieser theoretische Überbau ist notwendig, um zu verstehen, welche Haltung und welches Verhalten besonders wirksame und damit auch zufriedene Lehrkräfte eint.

Persönliche Weiterentwicklung gelingt aber nicht alleine durch das Studium dieses oder weiterer Modelle. Das erworbene Wissen muss im Schulalltag kontinuierlich geübt und reflektiert werden. Besonders gewinnbringend sind Übungsphasen, wenn sie von Kolleg/innen im Rahmen eines professionellen Austausches auf Augenhöhe begleitet werden. Als lernbereite Lehrkraft benötigen Sie einen »Spiegel«, ein »Gegenüber«, das Sie in diesem Prozess begleitet: ein/e Kolleg/in oder ein Team Ihres Vertrauens.

Diesen Prozess möchte ich unterstützen und ergänze deshalb mein Buch um ein umfangreiches »Reflexions- und Arbeitsheft«. Dieses erhalten Sie im passwortgeschützten Bereich zum Buch und in meinem Online-Shop (<https://www.carsten-bangert.de/>): »Selbst-bewusst, ausgeglichen und wirksam unterrichten – ein Reflexions- und Arbeitsheft mit ausführlichem Hospitationsmaterial«.

Der zweite Teil des Buches richtet sich besonders an Schulleitungen und Lehrkräfte, welche die Leistungsvielfalt und Gruppendynamik im Lehrerkollegium für ihre Schulentwicklung in positiver Weise nutzen möchten. Mein »A-, B-, C-Modell der Lehrkräfte« polarisiert – ja provoziert in Teilen sogar. In erster Linie dient das Modell als Diskussionsgrundlage und Denkmodell für pädagogische Führungskräfte. Eine Kategorisierung in einem Modell ist grundsätzlich nie unproblematisch, stellt aber Wirklichkeit in vereinfachter Weise dar. Komplexe Zusammenhänge können dadurch leichter besprochen und verändert werden.

Der Weg zu mehr Selbst-Bewusstheit, Ausgeglichenheit und Wirksamkeit als Lehrkraft und schulische Führungskraft ist von Höhen und Tiefen geprägt. Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass es sich dennoch lohnt, diese Reise anzutreten – für Ihr eigenes Wohlbefinden und für die Entwicklung Ihrer Schüler/innen.

Wie immer gilt: »Gut ist gesünder als perfekt.«

Gernsbach, im Dezember 2022    *Carsten Bangert*

## Vorwort zur 1. Auflage

Auf gute Lehrer/innen kommt es an. Davon bin ich überzeugt. Wenn vor allem Menschen in Schule und Unterricht den Unterschied machen und Strukturveränderungen nur marginal wirken, stellt sich die Frage danach, was besonders wirksame und damit erfolgreiche Lehrkräfte ausmacht:

- Was machen sie anders?
- Wie denken sie?
- Wie handeln sie?
- Welche Bedürfnisse haben sie?

Fragen wie diesen möchte ich in diesem Buch nachgehen. Dabei wende ich mich an zwei Zielgruppen:

- Alle Lehrer/innen, die ihr unterrichtliches Handeln reflektieren und von besonders erfolgreichen Lehrkräften lernen möchten.
- Alle pädagogischen Führungskräfte und Schulleitungen, die sich fragen, wie sie gemeinsam mit erfolgreichen Kolleg/innen gute Schule machen können.

So habe ich in den vergangenen zwei Jahren die Erkenntnisse der empirischen Unterrichtsforschung systematisiert und mit meinen Erfahrungen aus der Schulpraxis und Lehrerbildung in Beziehung gesetzt. Das Ergebnis fasse ich in dem sogenannten »Doppeldreieck der Unterrichtswirksamkeit« zusammen. Dieses von mir entwickelte Modell soll zum Nachdenken über die eigene unterrichtliche Situation anregen und dient damit der persönlichen, aber auch der schulischen Weiterentwicklung und Professionalisierung. Für Schulleitungen möchte ich Wege aufzeigen, mit deren Hilfe es gelingen kann, das Potenzial der Leistungsträger/innen an Schulen für die Entwicklung der Schule zu nutzen. Dabei gebe ich auch Hinweise für einen wirksamen Umgang mit schwierigen Lehrkräften. Wenn Sie weitere Informationen zu diesem Buch sowie über Workshops, (Online-)Seminare und Vorträge zur Gesundheitsförderung von Lehrkräften und aktivem Selbstmanagement erhalten möchten, besuchen Sie bitte die Internetseite: <https://www.carsten-bangert.de/>.

Besonders danken möchte ich auch den verschiedenen Expert/innen aus Unterricht, Schulleitung und Schulverwaltung, die mich in Interviews an ihrem Erfahrungsschatz teilhaben ließen. Sie ergänzen meine Sichtweisen und regen so zu einer mehrperspektivischen Reflexion des Themenfeldes an.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihrer Unterrichts- und Schulentwicklung, sowie weiterhin viel Freude bei der Arbeit mit Ihren Schüler/innen.

Gernsbach, im November 2020    *Carsten Bangert*

# Einleitung

Zahlreiche Unterrichtsbesuche, Prüfungslehrproben und Begegnungen mit sehr erfolgreichen Kolleg/innen haben meine Überzeugung bestätigt, dass die Menschen in der Schule den Unterschied machen.

Und es gibt viele davon in unserem Land: Lehrkräfte, die täglich ihr Bestes geben, denen der Lernerfolg ihrer Schüler/innen besonders am Herzen liegt und die sich um deren Wohl und deren Erfolg in ganz besonderer Weise kümmern. Sie unterrichten gerne, sind zufrieden mit sich und ihrer Arbeit. Ihr Unterricht gilt sowohl hinsichtlich seiner Prozessqualität als auch seiner Ergebnisqualität als besonders wirksam. Die Schüler/innen arbeiten gerne mit diesen Lehrer/innen zusammen und erleben sich als erfolgreich. Das Gefühl der Selbstwirksamkeit, die Zufriedenheit und das Selbstvertrauen der Lehrkräfte übertragen sich auf die Lernenden.

Um solche Lehrer/innen soll es in diesem Buch gehen. Warum? Seit Jahren beschäftige ich mich mit der Gesundheitsförderung von Lehrkräften. Als Lehrer und Schulleiter setze ich mich tagtäglich mit Unterrichtsqualität und der Wirksamkeit unterrichtlichen Handelns auseinander. Ich stelle mir einerseits immer wieder die Frage, wie ich als Lehrer meinen eigenen Unterricht noch wirksamer gestalten kann. Andererseits ist es als schulische Führungskraft meine Aufgabe, die Unterrichtsentwicklung an meiner Schule und die Entwicklung meiner Lehrkräfte zu fördern. Wirksame Lehrkräfte erlebe ich grundsätzlich als zufriedener. Zufriedene Lehrkräfte erlebe ich als gesünder. Gesündere Lehrkräfte sind wirksamer. Dieses Buch über »wirksame Lehrkräfte« ist also gleichermaßen ein Buch über »gesunde und zufriedene Lehrkräfte«. Und für diese Lehrkräfte interessiere ich mich besonders. Denn von ihnen, den Besten, kann ich, können wir lernen – und dadurch das eigene pädagogische Handeln reflektieren und professionalisieren.

Außerdem haben mich drei weitere Aspekte motiviert, ein Buch darüber zu schreiben, wie besonders wirksame Lehrer/innen denken und handeln:

1. Zunächst war da eine Begegnung mit einem Erfolgslehrer, die mich vor vielen Jahren besonders bewegte. Ich war seinerzeit Berufsanfänger und führte zum ersten Mal im Fach Mathematik eine zehnte Klasse zur Realschulabschlussprüfung. Während der mündlichen Realschulabschlussprüfungen kam ich ins Gespräch mit Manfred Kugele. Er erzählte mir von seinem aktuellen Durchschnitt in den landesweiten Abschlussprüfungen seiner Mathematikklasse: 1,88! Ich konnte damals kaum glauben, was er da sagte, waren meine Ergebnisse doch deutlich schlechter. Seit dieser Begegnung ging mir der Lehrer nicht mehr aus dem Kopf. Ich wollte mehr über ihn, über sein Denken und sein Handeln erfahren und habe seither viele Gespräche mit ihm geführt. Diese waren mir auch deshalb besonders wichtig, weil sein Kollege und späterer Rektor, Christoph Hagel, von ihm lernte. Hagel hat mit Kugele viel geredet, gemeinsam geplant und bewiesen, dass die Prinzipien

von Manfred Kugele wirken. Er selbst hat sich in den letzten Jahren in den Abschlussklassen mit ihm »gebattelt« und als sein »Zauberlehrling« in so manchem Jahr noch bessere Resultate erzielt.

2. Dann war da die Geschichte über ein Experiment an einer schwedischen Schule (Herrmann 2010). In einer »Doku-Soap« ist es einigen hervorragenden Lehrer/innen gelungen, die äußerst schwache und schwierige »Klasse 9a« einer Brennpunktschule in relativ kurzer Zeit zu einer der erfolgreichsten Klassen des Landes zu machen. Wie gelang es Stavros Louca, Igor Adoris und seinem Team diese Schulklasse, die sich schon fast aufgegeben hatte, zu einer solchen Verhaltensänderung und zu so großem persönlichen Erfolg zu verhelfen? Wie denken diese Kolleg/innen? Wie handeln sie?
3. Als Drittes motivierte mich die Lektüre verschiedener Studien: John Hattie (2009, 2017) zieht Bilanz in seiner vielzitierten Metastudie: Der Lehrer macht den Unterschied! Bis zu einer Klassenstufe kann sich laut des kanadischen Forschers der Lernfortschritt von Schüler/innen unterscheiden, je nachdem welche/n Lehrer/in sie haben (Spiewak 2013). Auch Todd Whitaker (2009, S. 18), ehemaliger Lehrer und Schulleiter und heute Professor an der Indiana State University ist sich sicher: »Auf die Menschen kommt es an, nicht auf Programme.«

Im ersten Teil meines Buches werde ich persönliche Beobachtungen und Gespräche mit sehr erfolgreichen Lehrer/innen, aber auch die Ergebnisse aktueller Studien zusammenfassen und konkretisieren.

Um Deutschlands Schulen besser zu machen, müssen wir unseren Fokus, unseren Blick verändern. Lassen Sie uns gemeinsam schauen, was gute Lehrer/innen ausmacht und was wir von ihnen lernen können. Lassen Sie uns bemühen, die Denkweisen, die Haltungen, das Mindset unserer besten Pädagog/innen zu verstehen. Lassen Sie uns genau hinschauen, wie die erfolgreichsten und wirksamsten Lehrer/innen handeln. In allen Fällen handelt es sich nicht um komplexe didaktische Modelle und auch nicht um Spezialbegabungen einiger weniger Ausnahmetalente. Ich glaube, dass gute Lehrer/innen einerseits eine besondere Haltung verinnerlicht haben und sich andererseits auf wenige (aber dafür besonders erfolgreiche) Prinzipien unterrichtlichen Handelns fokussieren. Auf beides gehe ich in diesem Buch ausführlich ein.

Ich wünsche mir, dass Ihnen meine Zusammenstellung die Reflexion Ihres eigenen pädagogischen Handelns erleichtert. Mir war es wichtig, die Erkenntnisse zu strukturieren und zu visualisieren. Sukzessive entwickle ich hierfür in meinem Buch von Kapitel zu Kapitel eine Matrix, die ich das »Doppeldreieck der Unterrichtswirksamkeit« nenne. Mithilfe dieser Darstellung geht es darum, eigene Grundüberzeugungen und Unterrichtsprinzipien zu reflektieren und neue Handlungsweisen zu erproben.

Sind Sie bei der Arbeit an sich selbst nicht zu streng. Ich möchte nicht, dass Sie sich und Ihr Handeln grundsätzlich infrage stellen. Ich hoffe auch nicht, dass Sie in eine defensive Routine verfallen und das Gefühl bekommen, dass ich Sie mit meinen

Thesen permanent angreifen möchte. Das liegt mir fern. Auch wenn ich weiß, dass die Schilderungen der Wirksamkeit von besonders guten Lehrer/innen, wie z. B. Stavros Louca, unter Pädagog/innen vielfach ein Gefühl des »Nichtgenügens« auslösen. Wir lehnen diese High-Performer innerlich ab, weil wir der Ansicht sind, dass es entweder begnadete Ausnahmetalente sind oder es bei ihrer Arbeit nicht mit rechten Dingen zugehen kann. Vielleicht führt diese innere Abwehrhaltung auch dazu, dass wir uns bisher in der Lehrerfortbildung kaum mit diesen Superlehrer/innen beschäftigen. Möglicherweise, weil sich die Besonderheiten ihres Denkens und Handelns einerseits schwer beobachten und andererseits noch schwerer versprachlichen lassen.

Seit 20 Jahren arbeite ich nun an Schulen. Ich weiß, dass die widersprüchlichen Anforderungen uns häufig an die Grenzen der Belastbarkeit führen. Es gelingt uns nicht immer, diese professionell auszubalancieren.

Gerne erinnere ich an die vielfach zitierten Worte von Prof. Dr. Müller-Limmroth aus der »Züricher Weltwoche« vom 02.06.1988:

*»Gerecht soll er sein, der Lehrer, und zugleich menschlich und nachsichtig,  
straff soll er führen, doch taktvoll auf jedes Kind eingehen,  
Begabungen wecken,  
pädagogische Defizite ausgleichen,  
Suchtprophylaxe und Aids-Aufklärung betreiben,  
auf jeden Fall den Lehrplan einhalten,  
wobei hochbegabte Schüler gleichermaßen zu berücksichtigen sind wie begriffsstützige.*

*Mit einem Wort: Der Lehrer hat die Aufgabe, eine Wandergruppe mit Spitzensportlern und Behinderten bei Nebel durch unwegsames Gelände in nordsüdlicher Richtung zu führen, und zwar so, dass alle bei bester Laune und möglichst gleichzeitig an drei verschiedenen Zielorten ankommen.«*

In diesem Buch möchte ich zusammenfassen, was ich persönlich von den besten Lehrer/innen lernen konnte und immer noch lernen kann. Mir geht es nicht anders als den meisten von Ihnen: Wir möchten unseren Unterricht verbessern. Dabei wissen wir aber häufig nicht genau, an welchen Stellschrauben wir drehen können und vor allem wissen wir meist nicht genau, wie wir es konkret besser machen können.

Wir sind auf dem Weg. Wir geben unser Bestes. Wir müssen nicht immer die/der Beste sein. Wir dürfen uns bei allem Willen zur persönlichen Weiterentwicklung nicht übernehmen. Wir dürfen nicht zu viel von uns erwarten und uns damit überfordern. Die Folge von Überforderung ist Frustration und die Folge von Frustration sind oft auch Selbstzweifel. Diese gilt es zu vermeiden.

Dennoch möchte ich Sie ermuntern, Ihr eigenes Lehrerhandeln gründlich zu reflektieren, persönliche Entwicklungsziele zu formulieren und nach einiger Zeit zu prüfen, ob Sie die Ziele erreicht haben oder auf dem Weg sind – ruhig, kontinuierlich, besonnen, aber ohne Selbstüberforderung.

Verschiedene Modelle und Fragestellungen sollen Ihnen die Selbstreflexion und das Aufspüren persönlicher Entwicklungsfelder erleichtern und bewusst machen. Bedenken Sie aber, dass ich bei allen Fragen und Modellen jeweils Zielbilder definiere. Sie stellen lediglich »Lerngerüste« dar, bilden einen Orientierungsrahmen, sollen komplexe Zusammenhänge veranschaulichen. Damit Sie dieses Buch nicht nur lesen, sondern aktiv verinnerlichen können, finden Sie am Ende von vielen Kapiteln Möglichkeiten zum Notizenmachen, Nachdenken, Reflektieren. Den »Fragebogen Schüler-Lehrer-Feedback« (Kap. 4.6) sowie den »Reflexionsbogen persönliche Weiterentwicklung« (Kap. 4.7) finden Sie zusätzlich auch online auf der Produktseite zum Buch unter [www.beltz.de](http://www.beltz.de). Mit allen praktischen Materialien lade ich Sie gerne ein, mit sich selbst, aber auch mit Ihren Schülerinnen in einen Austausch zu gehen und so eine persönliche Veränderung zu bewirken. Suchen Sie Ihre wichtigen Fragen. Persönliche Weiterentwicklung beginnt mit dem Stellen der richtigen Fragen. Während Sie auf der Suche nach Antworten auf diese Fragen sind, entwickeln Sie sich schon weiter.

In Schulen arbeiten aber nicht nur Leistungsträger/innen oder Menschen, die sich permanent weiterentwickeln möchten. Es gibt auch die anderen. Ich denke an jene Lehrer/innen, deren unterrichtliche Wirksamkeit gegen Null tendiert. Jene Lehrer/innen, von denen man als Eltern hofft, dass die eigenen Kinder sie nie unterrichten werden. Jene Lehre/rinnen, mit denen man als Kolleg/in nicht gerne zusammenarbeitet. Um diese Kolleg/innen soll es im zweiten Teil meines Buches gehen. Ich möchte aufzeigen, wie diese Kolleg/innen kontinuierlich die positive Entwicklung einer Schule hemmen und massiv die Energie des Kollegiums, der Schulleitung, aber vor allem ihrer Schüler/innen ziehen.

Ich möchte aufzeigen, wie es gelingen kann, die destruktive Energie dieser Lehrkräfte zu mindern und die positive Energie des größten Teils des Kollegiums zu nutzen, um aus einer guten Schule eine sehr gute Schule zu machen.

Denn ich bin davon überzeugt: In all unseren Kollegien gibt es viele außergewöhnlich wirksame Lehrer/innen. Der überwiegende Teil unserer Kolleg/innen gibt tagtäglich ihr Bestes – zum Wohle ihrer Schüler/innen. Der überwiegende Teil der Lehrer/innen in unserem Land ist sich seiner besonderen Verantwortung für die ihnen anvertrauten Schüler/innen und für unsere Zukunft durchaus bewusst.

Beschäftigen wir uns also mit unseren guten Lehrkräften und (ein bisschen auch) mit den anderen ...

# 1 »Auf die Lehrer/innen kommt es an«

Diese Aussage überrascht vermutlich nicht. Jede/r gute Pädagog/in, jede Mutter, jeder Vater, jede/r Schüler/in weiß es. Sie sind sich genauso sicher wie das Kollegium, die Schulleitung, die Schulaufsicht und die Bildungspolitik: Auf die Lehrer/innen kommt es an. Da ist es doch erfreulich, dass diese allgemein bekannte Wahrheit mittlerweile wissenschaftlich von John Hattie in seiner bekannten Metastudie »Lernen sichtbar machen« (2008) untermauert wurde.

## 1.1 Menschen sind wichtiger als Strukturen

»Strukturen alleine bewirken wenig.«, so das Fazit von Klaus Zierer (2016), der die umfassende Metastudie von John Hattie (2008) »Visible Learning« für den deutschsprachigen Raum übersetzt und aufbereitet hat. Die 80.000 Einzelstudien mit geschätzten 250 Millionen Lernenden untermauern mit geringen Effektstärken die Thesen:

- Weder kleinere Klassen, eine sechsjährige statt eine vierjährige Grundschule, die Abschaffung der Hauptschule, die Einführung der flächendeckenden Ganztagschule, die Etablierung des neuen Bildungsplans und weitere bildungspolitische Entscheidungen führen automatisch zu mehr Bildungsgerechtigkeit und Bildungsqualität.
- Eine kleinere Klassengröße ist nur dann lernwirksam, wenn die Lehrer/innen diese Tatsache auch für sich nutzen und in der kleineren Klasse beispielsweise individuelleres Feedback geben, die Schüler/innen mehr in den Unterricht mit einbeziehen, herausforderndere Aufgaben stellen usw.
- Eine umfangreiche digitale Infrastruktur an Schulen ist nur dann lernwirksam, wenn sie adressatengerecht, zielorientiert und didaktisch gut begründet eingesetzt wird.
- Frontalunterricht als strukturelles Element von Unterricht ist nicht grundsätzlich schlecht. Es gibt Lehrer/innen, die diesen äußerst lernwirksam und gehirngerecht einsetzen (können).

Es ist also nicht entscheidend, was getan wird, sondern wie es getan wird. Maßgeblich entscheidend sind nicht die Strukturen, sondern es sind die Menschen, die den Unterschied machen. Zumal es in unserem hierarchisch und zentralistisch aufgebauten Bildungssystem manchmal auch Jahre dauert, bis eine bildungspolitische Strukturveränderung bei der Basis ankommt und von dieser umgesetzt wird. Zunächst machen also die Menschen den Unterschied, dann deren Prozesse und erst zuletzt die Strukturen. In diesem Buch fokussiere ich mich auf die Menschen. Hierzu ein Beispiel von Todd Whitaker (2009, S. 20):

*»Die Handlung spielt in einer Grundschule irgendwo in den USA. Auf der Lehrerkonferenz vor Schulanfang verkündet der Direktor, er habe gute und schlechte Nachrichten. Die gute Nachricht: Es gebe mehr Anmeldungen als erwartet. Die schlechte Nachricht: Er brauche einen Lehrer, der sich bereit erklärt, im leer stehenden alten Turnsaal zu unterrichten. Betretenes Schweigen. Die Lehrer vermeiden allesamt den Blickkontakt mit dem Direktor. Schließlich hebt jemand die Hand und erklärt sich bereit – und es überrascht nicht, dass es Mrs. Smith ist, die beste Lehrerin an der Schule.*

*Die meisten Lehrer an ihrer Stelle würden ein Rechteck in der Größe eines Klassenzimmers abteilen und die Schüler dort unterbringen. Doch diese dynamische Lehrerin nutzt jeden Zentimeter Raum, sie schafft gemütliche Schlupfwinkel und Rückzugsmöglichkeiten. Dann – wie es so oft in schnell wachsenden Schule geschieht – macht der Direktor eine neue Ankündigung: Eine weitere Klasse muss in den Turnsaal wechseln.*

*Was glauben Sie, wer nach einer Weile des allgemeinen Herumdrucksens die Hand hebt? Es ist Mrs. Jones, die zweitbeste Lehrerin der Schule. Zusammen schaffen diese beiden großartigen Lehrerinnen eine phänomenale Umgebung in diesem alten Turnsaal – es entsteht eine solche angeregte Atmosphäre, eine solche Energie und Lust am Lernen, dass man schon beim Reingehen eine Gänsehaut bekommt. Später im Jahr kommen Besucher und schauen sich die Klassenzimmer in dieser Grundschule an. Wo sehen sie den besten Unterricht, die größte Lernbegeisterung? Ohne Frage: im alten Turnsaal. Sie kommen zu dem Schluss, dass offene Klassenräume das Geheimnis des guten Unterrichts sind – und der Rest ist Geschichte.«*

Natürlich ist nicht die Struktur – das Unterrichten in der Turnhalle – per se der Grund für den Lernerfolg der Schüler/innen im Unterricht von Mrs. Smith und Mrs. Jones, sondern das Zusammenspiel von kreativen, offenen und begeisterungsfähigen Lehrerinnen und einem offenen Raumkonzept. Würden andere Lehrer/innen in einer ähnlichen Lernumgebung unterrichten, wäre deren Handeln möglicherweise völlig wirkungslos, weil es ihnen nicht gelänge, die Klasse entsprechend zu führen und in dieser offenen Lernatmosphäre die für das Lernen notwendigen Unterrichtsprozesse zu organisieren. Was die Arbeit im alten Turnsaal so faszinierend machte, waren nicht die fehlenden Wände, es waren die beiden Lehrer/innen und deren pädagogisches Geschick.

## **1.2 Von Superstars, guten Lehrkräften und den anderen – das ABC der Lehrerschaft**

Wenn wir also davon ausgehen können, dass Menschen wichtiger sind als Strukturen und dass die Lehrperson den Unterschied macht, dann müssen wir unseren Blick genauer auf unserer Lehrer/innen, auf unser Kollegium und dessen Dynamik lenken.

Dazu möchte ich Sie mit auf eine fiktive Reise nehmen: Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten als Lehrer/in und gehen meistens gerne zur Arbeit. Sie empfinden in Ihrem täglichen Wirken eine gewisse Befriedigung und die Zusammenarbeit mit Ihren Schüler/innen fällt Ihnen in den meisten Fällen leicht. Selbst kritische Elterngespräche belasten Sie nicht dauerhaft.

Doch in Ihrem Kollegium gibt es zwei Personen, die Sie besonders beschäftigen: Frau Perfekt und Herr Unfähig. Sie fragen sich immer wieder, wie diese Kollegin das macht: Sie ist immer freundlich und nimmt sich Zeit, sie hat das ordentlichste Klassenzimmer der Schule, ihre Klassen erzielen regelmäßig die besten Ergebnisse in den Deutsch-Vergleichsarbeiten. Sie ist nett und sowohl bei Schüler/innen als auch im Kollegium beliebt. Man muss Frau Perfekt einfach mögen. Auch wenn Sie manchmal das unangenehme Gefühl haben, dass Sie ihr nicht das Wasser reichen können. Ganz anders Herr Unfähig. Er sitzt seit Jahren am selben Platz im Lehrerzimmer – neben Madame Stress. Er kommt meist etwas später, ist dafür immer der Erste, der den Lehrerparkplatz verlässt. Wenn er einmal etwas tut, dann meckert er. Er ist ständig am Mosern: über die Chefin, die unmögliche Klasse 4a und die unfähigen Eltern, die einfach nicht mehr in der Lage sind, ihre Kinder ordentlich zu erziehen. Solche Zustände hätte es früher nicht gegeben. Schuld sind immer die anderen. Nur: Herr Unfähig bekommt seine eigenen Aufgaben nicht auf die Reihe. Gerade vor kurzem hat er Sie dafür verantwortlich gemacht, dass zwei Schüler/innen Ihrer Klasse sich in seinem Unterricht so unmöglich benommen haben. Sie sollten, seiner Ansicht nach, Ihrer Aufgabe als Klassenlehrkraft professioneller nachkommen. Und dazu noch die Kritik an Herrn Unfähig am letzten Elternabend. Sie wussten gar nicht, wie Sie gegenüber den Eltern reagieren sollten, schließlich war es Ihnen wichtig, Ihrem Kollegen gegenüber loyal zu sein. Sie fühlen sich regelmäßig unwohl, wenn Herr Unfähig in Ihrer Nähe ist, verbreitet er doch ständig schlechte Stimmung und raubt Ihre Energie.

Sie stellen sich folgende Fragen: Was macht Frau Perfekt anders? Wie denkt sie? Wie handelt sie? Wie kann es Ihnen und Ihrer Schulleiterin gelingen, dass Herr Unfähig nicht ständig Ihre Energie raubt?

Situationen wie diese kennen wir alle. In unseren Kollegien gibt es Lehrkräfte, die wir bewundern und welche, die wir bedauern. Wir ärgern uns, dass wir deren Arbeit mitmachen müssen und dass manchmal wenig Zeit für eigene Aufgaben bleibt. Doch nun kommt die gute Nachricht: Nicht nur im Bildungsbereich sind die Kompetenzen so verteilt. Auch in der Wirtschaft, im Handwerk, in der Industrie, der Wissenschaft oder im Dienstleistungssektor wird die Dreiteilung der Belegschaft beobachtet. Der legendären Designer Rido Busse sagte einmal: »In jeder Gesellschaft gibt es Macher, Mitmacher und Miesmacher«.

Todd Whitaker macht eine ähnliche Aussage und bezieht sich dabei auf die Studien von Dr. Al Burr (1993), einem ehemaligen High-School-Schulleiter im Umland von St. Louis. Er ist davon überzeugt, dass es drei Arten von Lehrer/innen in Schulen gibt: »superstars, backbones and mediocres« (nach Whitaker 2015, S. 11ff.):

Auch ich orientiere mich in der Beschreibung der Lehrertypen an dem vorgenommenen Dreiklang von Busse und Whitaker. Für mich stellt sich die Dreiteilung in Lehrerkollegien – etwas ausführlicher ausformuliert – wie folgt in einem ABC-Modell dar (orientiert an Knoblauch/Kurz 2009, S. 33f. und Whitaker 2015, S. 11ff.):

- *A-Lehrkräfte*: Das sind die »Superstars«, die Macher/innen, die Leistungstragenden der Schule. Sie übertreffen immer gesetzte Ziele und Aufgaben durch ein ungewöhnliches Maß an Engagement und Erfolg, sie denken voraus und handeln proaktiv, sie übernehmen Verantwortung für ihr Handeln, den Lernerfolg ihrer Schüler/innen und die Entwicklung der Schule. Sie sind flexibel in Bezug auf ihren Einsatz und ihre Arbeitszeit, sie haben ein großes Interesse an persönlicher Weiterentwicklung, sie haben herausragende Ideen, arbeiten besonders professionell und strahlen eine besondere Souveränität aus. Sie erleben ihr Handeln als wirksam, sinnstiftend und erfüllend und gehen sehr gerne zur Arbeit. Sie pflegen grundsätzlich wertschätzende Beziehungen zur Schüler- und Elternschaft, sind oft die Lieblingslehrer/innen der Schüler/innen und werden von allen oder fast allen Kolleg/innen respektiert. Sie können kaum von anderen Kolleg/innen ersetzt werden, wenn sie die Schule verlassen, und sie sind besonders kritisch sich selbst gegenüber.
- *B-Lehrkräfte*: Das sind die »Durchschnittlichen«, die Mitmacher/innen, die breite Masse des Kollegiums. Diese Lehrer/innen machen einen überwiegend guten Unterricht. Sie erledigen die ihnen zugewiesenen Aufgaben gut oder zufriedenstellend. Sie kommen mit Schülerschaft und Elternschaft gut aus. Sie gehen überwiegend gerne zur Arbeit und erleben in ihrer Arbeit meist einen Sinn. Sie werden in den USA auch »nine-to-five« genannt. Sie kommen um 9 Uhr und gehen um 17 Uhr. Dazwischen machen sie ihre Arbeit, ohne kontrolliert werden zu müssen. Unangekündigte Überstunden werden sie jedoch nicht leisten. Bei manchen Aufgabenstellungen erreichen sie durchaus sehr gute Ergebnisse.

Unter den B-Lehrkräften befinden sich auch A/B-Lehrkräfte. Damit meine ich jene Lehrpersonen, die ein Interesse haben an persönlicher Weiterentwicklung. Sie wissen, dass sie Entwicklungsfelder haben und gehen diese proaktiv an. Sie arbeiten hart an sich und benötigen Anleitung und Unterstützung auf ihrem Weg zur A-Lehrkraft.

- *C-Lehrkräfte*: Das sind die »Minderleister/innen«, die Miesmacher/innen, die Low Performer/innen. Sie unterrichten überwiegend unwirksam. Sie bringen ihre Schüler/innen und deren Eltern aufgrund von Minderleistung, geringschätzender Äußerungen oder unprofessionellen Verhaltens gegen sich auf. Sie sind häufig für ihre Kolleg/innen eine Last, da diese ihre Fehler korrigieren oder auffangen müssen. Sie haben einen schlechten Einfluss auf ihr Kollegium, indem sie gute Ideen bekämpfen oder andere Lehrpersonen dazu ermutigen, in den Widerstand zu gehen. Sie rauben anderen Lehrkräften durch ständiges Jammern und Beschwerden häufig die gute Laune und viel Energie. Sie haben innerlich gekündigt und mögen ihren Beruf nicht. Sie handeln wenig schülerorientiert und denken eher an den eigenen Vorteil. Sie sind zuweilen zynisch. Sie zeigen kaum oder gar keine Bereitschaft zur

Weiterbildung. Sie besitzen meist eine geringe interpersonelle Kompetenz und sind kaum in der Lage, sich selbst zu reflektieren. Sie tragen die Werte, das Leitbild oder das gemeinsam entwickelte Schulprogramm nicht mit. Sie schicken Schüler/innen außergewöhnlich oft aus disziplinarischen Gründen zur Schulleitung. Ihnen gelingt es nicht, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Sie sind unflexibel und manchmal starrsinnig.

Zu den C-Lehrkräfte zählen auch die nach Reip et al. (2013, S. 85ff.) als »Problemlerher« bezeichneten Personen: »Unter Problemlerhern werden Lehrkräfte verstanden, deren Leistungen namentlich bei der Erziehungs- und Bildungsarbeit keine ausreichenden Erfolge zeitigen. Dies muss nicht auf eigenem Verschulden beruhen. Die unzureichende Leistung kann vielmehr auch krankheitsbedingte Ursachen haben. Im Wesentlichen lassen sich drei Gruppen unterscheiden:

1. Die Lehrkraft kann nicht mehr, weil sie gesundheitlich beeinträchtigt ist.
2. Die Lehrkraft will nicht, begeht somit eine dienstliche bzw. arbeitsrechtliche Pflichtverletzung.
3. Die Lehrkraft konnte im Schulbetrieb noch nie ausreichende Leistungen erbringen.«

Gruppe 1 benötigt medizinische bzw. psychologische Unterstützung zur Wiederherstellung der Dienstfähigkeit. Bei Gruppe 2 muss geprüft werden, inwieweit die Lehrkräfte unterstützt werden können, um die »innere Kündigung« wieder rückgängig zu machen, oder es ist zu prüfen, mit welchen disziplinarrechtlichen Mitteln reagiert werden muss. Die am schwierigsten zu bearbeitende Gruppe ist die dritte: Lehrkräfte, die noch nie ausreichende Leistungen bringen konnten, aber gleichwohl in das Beamtenverhältnis auf Lebenszeit oder in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis gekommen sind.

A-, B- und C-Lehrkräfte lassen sich in der Gauß'schen Normalverteilung gut darstellen. Sie variieren von Schule zu Schule. Meiner Erfahrung nach unterscheiden sich hier deutsche Schulen kaum von deutschen Unternehmen. So liegen die durchschnittlichen Werte des Engagement Index für Deutschland in den Jahren 2014–2018 laut einer Pressemitteilung der Gallup GmbH bei folgender Verteilung (siehe auch Abb. 1): 15 Prozent der Kolleg/innen erreichen herausragende Ergebnisse und sind ganz besonders wirksam in ihrem unterrichtlichen und pädagogischen Handeln. Weitere 70 Prozent geben jeden Tag ihr Bestes, arbeiten hart und solide. Sie bilden das »Rückgrat« des Kollegiums. Ein weiterer Teil von etwa 15 Prozent schadet der Schülerschaft, dem Kollegium, der Schulleitung und der Schule insgesamt.