

»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 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 gelingt, 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 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, 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 ihre 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 haben 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-Lehrkräften zählen auch die nach Reip et al. (2013, 85ff.) als »Problemlehrer« bezeichneten Personen: »Unter Problemlehrern 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.

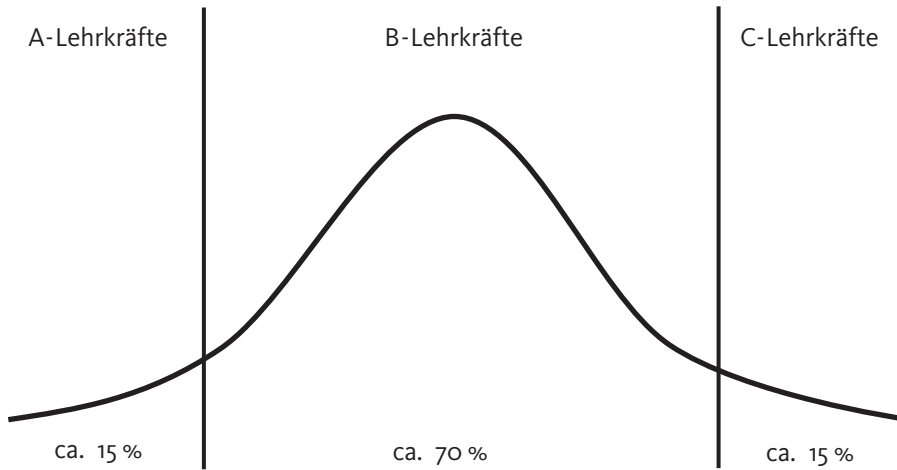


Abb. 1: Mögliche Verteilung von A-, B- und C-Lehrkräften

Diese Kategorisierung, meine Beobachtungen, zahlreiche Gespräche mit Schulleitungen und Verantwortlichen in unserem Bildungssystem lassen mich zu der Überzeugung kommen, dass mindestens 85 Prozent unserer Lehrer/innen tagtäglich gute Arbeit machen. Es sind lediglich 15 Prozent, die für den schlechten Ruf der Lehrerschaft in der Öffentlichkeit verantwortlich sind.

Häufig werden diese Lehrkräfte von ihren Kolleg/innen gedeckt. Hilbert Meyer (2015, 190) spricht in diesem Zusammenhang vom »Problem der Vertuschung von unprofessionellem Handeln« aus falschverstandener Loyalität.

Im Grunde sehe ich es wie der emeritierte Professor für Physikdidaktik Josef Leisen (2018), der auf seiner Homepage folgende Beobachtung beschreibt:

*»Wer sich in der Schullandschaft umschaute kennt
 ... keinen Lehrer, der willentlich schlechten Unterricht macht.
 ... viele Lehrer, die guten Unterricht machen wollen, denen es aber nicht gelingt.
 ... viele Lehrer, die guten Unterricht machen.
 ... viele Lehrer, die meinen, sie würden guten Unterricht machen.
 ... viele Personen, die anderen sagen, wie man guten Unterricht macht, es selbst aber nicht können.«*

Während der Planung dieses Buches stellte ich mir immer wieder die Frage, ob es ethisch vertretbar ist, Lehrkräfte und damit Menschen in drei Kategorien einzugruppieren? Ist diese Ausweisung dreier Kategorien vielleicht ethisch zu bedenklich, also menschenunwürdig?

Nach reiflicher Abwägung entschied ich mich doch dafür, diese Theorie der Management-Literatur (u. a. von Knoblauch und Kurz 2007) zum Kerngedanken mei-