

Bundesvereinigung der
Deutschen Arbeitgeberverbände
Abt. Bildungspolitik, Gesellschaftspolitik
und Grundsatzfragen

im Haus der Deutschen Wirtschaft
Breite Straße 29
10178 Berlin

Telefon: 030 / 20 33 - 15 00
Telefax: 030 / 20 33 - 15 05

E-Mail: Abt_05@bda-online.de
www.bda-online.de

BILDUNG schafft ZUKUNFT

Führungskraft Lehrer

Empfehlungen der Wirtschaft
für ein Lehrerleitbild



Führungskraft Lehrer

Empfehlungen der Wirtschaft
für ein Lehrerleitbild

Vorwort

Die Lehrer sind in den Mittelpunkt der aktuellen Diskussion um die Schule gerückt. Das ist richtig so, denn neue Strukturen für die Schulen sind das eine, aber die Menschen, die diese Strukturen erst mit Leben erfüllen, sind das andere. Die Erkenntnis ist notwendig, dass jede Qualitätsverbesserung an unseren Schulen nur mit den Lehrern und nicht gegen sie erreicht werden kann.

Wir brauchen heute wie in Zukunft viele, gute Lehrer, die fachlich und didaktisch-pädagogisch hervorragend ausgebildet sind und sich mit Fort- und Weiterbildung auf dem aktuellen Stand halten. Wir brauchen Lehrer, die sich für ihre Schüler engagieren, deren Lernen und Persönlichkeitsentwicklung fördern und an der Weiterentwicklung ihrer Schule verantwortlich mitwirken. Wir brauchen aber auch Rahmenbedingungen seitens der Bildungspolitik und -verwaltung, die den Lehrern bei der Bewältigung ihrer wichtigen Aufgaben helfen anstatt Hürden und Hindernisse aufzubauen. Vor allem brauchen unsere Schulen eine ausreichende materielle Grundausstattung, mehr Selbstständigkeit und pädagogischen Gestaltungsfreiraum. Für ein hochwertiges und zukunftsfähiges Schulsystem ist die deutliche Verbesserung der Rahmenbedingungen und Strukturen ebenso notwendig wie die Entwicklung eines zeitgemäßen und professionell überzeugenden Lehrerleitbildes. Nur so erreichen wir ein stimmiges, die Außen- und Innenseiten umfassendes Konzept für die Qualitätsverbesserung der Schulen. Ein neues Leitbild für den Lehrerberuf ist das – bisher noch fehlende – Pendant zur Bildungsoffensive auf der politischen Ebene.

In den Positionspapieren „Schule in der modernen Leistungsgesellschaft“ (1998) und „Für eine neue Bildungsoffensive“ (2000) und mit der Kampagne BDA@Bildung.de hat die BDA Vorschläge für eine Strukturreform des Schulwesens dargelegt. Mit dieser Broschüre legen wir Empfehlungen für ein Lehrerleitbild aus Sicht der Wirtschaft vor. Wir laden Lehrer und Lehrerverbände ein, sich mit diesen Empfehlungen auseinander zu setzen und selbst ein Leitbild für ihre Profession zu entwickeln.

Berlin, im Juli 2001



*Dr. Dieter Hundt
Arbeitgeberpräsident*

Inhaltsverzeichnis

1	Lehrer – Schlüsselrolle für die Bildung	5
2	Lehrer – pädagogische Führungskräfte im „Unternehmen“ Schule	8
3	Führungsqualitäten im Schulunterricht und seinem Umfeld	11
4	Lehrerbildung	15
5	Fortbildung als Entfaltungschance	18
6	Mitgestaltung der Schulentwicklung	20
7	Professionalisierung im Beruf	23
	Die Empfehlungen der Wirtschaft im Überblick	26

1 Lehrer – Schlüsselrolle für die Bildung

Schulen und Lehrer stehen zu Beginn des 21. Jahrhunderts vor neuen Herausforderungen. Die **Bedeutung der Bildung wächst**: In Zukunft wird die Qualität des Bildungswesens mehr denn je über die Chancen des Wirtschaftsstandortes Deutschland entscheiden. Die Weiterentwicklung unserer Wirtschaft und Gesellschaft hängt von der Motivation, Leistungsfähigkeit und Qualifikation ab, die unser Bildungssystem den Menschen vermittelt.

Verantwortungsvolle Aufgabe

Lehrer¹ haben dabei **die Schlüsselrolle für die Qualität unseres Schulsystems**. Sie erfüllen eine außerordentlich verantwortungsvolle Aufgabe, indem sie junge Menschen bilden und an ihrer Erziehung mitwirken. Sie tragen entscheidend zur Qualität der Schule bei, an der sie wirken, und sind für den Bildungserfolg der Schüler ihrer Schule mitverantwortlich. Fachwissen und pädagogische Qualifikationen, psychologische Fähigkeiten und die Neigung zum Beruf sind für diesen Erfolg entscheidend. Das allgemeine Klima an einer Schule, die erreichten Qualitätsstandards im Unterricht und die Professionalität des Lehrerkollegiums sind maßgeblich dafür, ob und auf welchem Niveau die Schule ihren Bildungsauftrag erfüllt. Unsere Schulen brauchen heute wie in Zukunft viele, gute Lehrer.

¹ Im Folgenden sind mit dem Oberbegriff „Lehrer“ sowohl Lehrer als auch Lehrerinnen gemeint, gleiches gilt für „Schüler“ usw.

Schlechte Rahmenbedingungen

Lehrern muss ihre verantwortungsvolle Tätigkeit für die Bildung und Erziehung junger Menschen durch adäquate Rahmenbedingungen ermöglicht werden. Tatsächlich aber finden sie sich **in unzulänglichen Rahmenbedingungen** wieder, die ihre wichtige Aufgabe weit eher behindern als sie zu unterstützen:

- Die Bildungsausgaben in Deutschland sind insgesamt zu niedrig: Sie liegen mit 4,35% Anteil am Bruttoinlandsprodukt immer noch unter dem Durchschnitt der OECD-Länder von 5,00 %². Lehrer bekommen diese falsche Sparsamkeit durch gravierende Mängel in der Ausstattung ihrer Schule mit Sach- und Finanzmitteln oder Stelleneinsparungen im Kollegium schmerzlich zu spüren.
- Die Vorgaben durch die Bildungspolitik und -verwaltung sind unstet und machen die Schule zum Feld ständig wechselnder Experimente.
- Lehrer fühlen sich durch ihre Ausbildung nur unzureichend auf die komplexen Herausforderungen an der Schule vorbereitet; sie vermissen Fortbildungsangebote, die ihnen bei der täglichen Arbeit effektiv weiterhelfen.
- Die Verrechtlichung der Beziehungen zwischen Lehrern, Schülern und Eltern hat zugenommen und den pädagogischen Gestaltungsfreiraum erheblich eingeschränkt; gleichzeitig werden den Lehrern immer mehr gesellschaftliche Aufgaben zugewiesen.
- Lehrer stehen zunehmend vor heterogenen Lerngruppen und damit vor neuen didaktischen Problemen; sie sind oft mehr in der Erziehungs- und Betreuungsfunktion gefragt, als es der Lehr- und Bildungsfunktion gut tun kann.
- Lehrkräfte einer Schule werden als gleich betrachtet, unabhängig von ihrer tatsächlichen Arbeitsbelastung und Leistungsfähigkeit. Besondere Leistung wird nicht honoriert, Nicht-Leistung nicht sanktioniert und Mehrarbeit kaum ausgeglichen.
- Den Schulalltag prägen zu oft die starren Vorschriften einer festgefahrenen Institution.
- Die Berufslaufbahn bietet zu wenig Karrieremöglichkeiten und Entwicklungschancen.
- Im öffentlichen Ansehen gelten Lehrer in erster Linie als Staatsbedienstete –

² OECD: „Education at a glance“, 2001

mit den entsprechenden negativen Vorurteilen – und werden zu wenig als pädagogische Experten wahrgenommen, die für die Bildung von Kindern und Jugendlichen sorgen und einen unverzichtbaren Beitrag zur Zukunft der Gesellschaft leisten.

„Es hilft nicht, darum herum zu reden: Die öffentlichen Ausgaben für Bildung und Wissenschaft sind geringer, als wir uns das leisten können. Bildung und Wissenschaft sind die beste und wichtigste Investition in unsere Zukunft.“
Bundespräsident Johannes Rau, Rede am 14. Juli 2000 vor dem Forum Bildung

„Die Schulen sind in einem so jämmerlichen Zustand, dass das Elend völlig unbekannt bleibt, weil sein Ausmaß so unglaublich ist.“
Dietrich Schwanitz, Bildungstheoretiker

Leitbild für den Lehrerberuf

Eine radikale **Verbesserung der Rahmenbedingungen** und ein **neues Leitbild** für den Lehrerberuf sind daher dringend **notwendig**. Die Diskussion eines solchen Leitbildes ist mit der Gemeinsamen Erklärung der Kultusministerkonferenz und der Lehrgewerkschaften „Aufgaben von Lehrerinnen und Lehrern heute – Fachleute für das Lernen“ vom 5. 10. 2000 eröffnet worden.

An diesem Diskurs wollen wir uns beteiligen.

Die **Wirtschaft** hat im vergangenen Jahrzehnt eine Leitbildkultur entwickelt: Unternehmen geben mit einem Leitbild sich selbst und ihren Partnern Maßstäbe und Orientierung für ihr Handeln nach innen und außen. Ein Berufsleitbild formuliert Vorstellungen für die gezielte Weiterentwicklung des Berufs, die den verschiedenen einzelnen Ansätzen eine Orientierung geben. Wir wollen zu einem adäquaten Lehrerleitbild beitragen: Aus unserer spezifischen Sicht und Erfahrung formulieren wir in diesem Papier **Empfehlungen** für ein professionelles und zeitgemäßes Berufsleitbild für Lehrer.

Wir laden **Lehrer und Lehrerverbände** ein, mit Blick auf unsere Empfehlungen selbst ein tragfähiges und überzeugendes Leitbild für den Lehrerberuf zu entwickeln. Die Arbeitgeberverbände, die Arbeitsgemeinschaften und Studienkreise SCHULEWIRTSCHAFT und die Bildungswerke der Wirtschaft mit ihren verschiedenen Standorten in ganz Deutschland stehen zum Gespräch bereit, damit Lehrer und Schulen von den in der Wirtschaft gemachten Erfahrungen profitieren können.

2 Lehrer – pädagogische Führungskräfte im „Unternehmen“ Schule

Unternehmen Schule?

Die **Schule** begreift sich im 21. Jahrhundert immer mehr als Dienstleistungsorganisation zur Vermittlung von Wissen, Allgemeinbildung und Kompetenzen an die heranwachsenden Generationen. Am Ende der Schulzeit sollen **selbstständig denkende und verantwortlich handelnde junge Menschen** stehen: Daran bemisst sich der Auftrag der Schule und das Leitbild des Lehrers.

Auch wenn Schulen und Unternehmen keineswegs gleichgesetzt werden sollen, sind doch **bewährte Verfahren** aus Unternehmen als anregende Modelle auch für die schulische Praxis zu nutzen. Wir meinen, dass Lehrer in der Schule wie Führungskräfte tätig sind, und haben aus dieser Grundannahme unsere Empfehlungen entwickelt. Wir sprechen damit alle Lehrer an der Schule an.

Manager für das Lernen

Lehrer sind **professionelle Manager für Lern- und Entwicklungsprozesse** ihrer Schüler und wollen dabei optimale Ergebnisse erzielen; sie sind Experten für ihre Fächer, vermitteln ihre Inhalte und Methoden ebenso wie fächerübergreifende Kompetenzen an die Schüler. Als pädagogische Führungskräfte fördern sie ihre Schüler und bewerten und beurteilen

deren Leistungen. Lehrer „führen“, indem sie junge Menschen auf ihrem Weg aktiv begleiten, den diese eigenverantwortlich weiter gehen. Lehrer haben deshalb pädagogische **Führungsqualitäten**

- in der didaktisch gelungenen Vermittlung von Wissen und Kompetenzen,
- in der Herstellung eines leistungsorientierten und lernfreudigen Klimas,
- in der Förderung der unterschiedlichen Begabungen von Schülern,
- in der Beurteilung, Benotung, Beratung und Erziehung von Schülern,
- in der Sicherung des eigenen Fachwissens und der pädagogischen Kompetenzen,
- im Vorbildcharakter für Schüler, auch für Eltern und andere Lehrer,
- bei der Einbeziehung des Umfelds und seiner vielfältigen Bezüge zur Schule,
- in der Mitverantwortung für die Schulentwicklung.

Wir brauchen daher ein **Lehrerleitbild**, das in neuer Weise

- die Lehrer als Führungskräfte in der Schule sieht,

- die anspruchsvolle Dienstleistungsaufgabe für Bildung und Erziehung der heranwachsenden Generationen betont,
- das Lernen und die Gesamtentwicklung der Schüler in das Zentrum stellt,
- die Fachkompetenzen und pädagogischen Führungsqualitäten der Lehrer stärkt,
- attraktive weiterführende Fortbildungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten einschließt,
- auf die Optimierung von Teamarbeit, Kommunikation und Beratung im Lehrerkollegium zielt,
- die Lehrer als mitverantwortliche Träger der Schulentwicklung, der Qualitätssicherung und -verbesserung sieht und
- sie vom weisungsgebundenen „Untergebenen“ zum aktiven Teilhaber am „Unternehmen“ Schule macht.

„Je undeutlicher die Aufgaben eines Berufsstandes bestimmt sind, um so geringer ist sein öffentliches Ansehen und um so weniger erwächst ihm aus seiner Tätigkeit Autorität“.

Hermann Giesecke, Professor für Allgemeine Pädagogik

3 Führungsqualitäten im Schulunterricht und seinem Umfeld

Die politischen, rechtlichen und materiellen **Rahmenbedingungen** des Berufs müssen so gestaltet sein, dass sie die Lehrer bei der Wahrnehmung ihrer verantwortungsvollen Aufgabe aktiv unterstützen. Bildungsministerien und Behörden, Schulaufsicht und Schulträger müssen sich in diesem Sinne als **Dienstleister** für die Dienstleistungsorganisation Schule verstehen: Sie sollen den Erfolg des „Unternehmens“ Schule und seine hochwertige Qualität ermöglichen und sichern.

Die Leistung der Lehrer zeigt sich vor allem in der Qualität des Unterrichts und im Wissen und den Kompetenzen, die ihre Schüler durch diesen Unterricht erwerben. Die **Professionalität** der Lehrkräfte ist der Dreh- und Angelpunkt, um die Qualität der Schulbildung sicherzustellen. Gefragt sind pädagogische Führungsqualitäten der Lehrer gegenüber ihren Schülern – von der Herstellung der Disziplin im Klassenzimmer bis zur Begabungsförderung der Schüler und der Begutachtung ihrer Leistungen. Zu den Führungsqualitäten gehören auch persönliche Beratungsgespräche mit den einzelnen Schülern.

Didaktisch-methodisches Know-how

In Didaktik und Pädagogik steht heute das eigene, **aktiv-entdeckende Lernen** der Schüler im Vordergrund, das auf der natürlichen Neugier und mitgebrachten Motivation der jungen Menschen aufbaut. Damit gewinnt die Entwicklung von Lern-techniken für die Wissens- und Kompetenzvermittlung eine entscheidende Bedeutung: Der Unterricht der Zukunft wird stärker als bisher auf ein selbstständiges und handlungsrelevantes Lernen zielen. Zum Berufsethos des Lehrers zählt heute **Aufgeschlossenheit** für solche und andere neuen **Anforderungen an das Bildungssystem**. Schule und Unterricht stehen vor neuen Herausforderungen wie beispielsweise,

- die Grundlagen für ein selbstständiges und methodisch kontrolliertes Lernen und für ein freiwilliges lebenslanges Weiterlernen zu legen,
- den Schülern den Umgang mit den neuen Informations- und Kommunikationsmedien zu vermitteln,
- die bilingualen Unterrichtsangebote auszuweiten,
- die Beratungs- und Berufsvorbereitungsfunktion der Schule zu intensivieren.

Es ist Aufgabe des Lehrers, fachlich und didaktisch-methodisch **auf dem aktuellen Stand** zu bleiben. Adäquate Angebote in der Aus- und Fortbildung, zielorientierte Projekte an den Schulen und modernisierte Lehrpläne und Prüfungsanforderungen unterstützen und fördern das Interesse der Lehrer an neuen didaktisch-methodischen Möglichkeiten.

Lehrer haben in allen Schulformen – von der Grundschule bis hin zum Gymnasium – mit außerordentlich **unterschiedlichen Lerngeschwindigkeiten und Lernniveaus** in ein und derselben Klasse zu tun und sind mehr denn je in ihren Fähigkeiten als pädagogische Führungskräfte gefordert. Es ist Aufgabe der Aus- und Fortbildung, die Lehrer auf diese didaktisch-methodischen und pädagogischen Herausforderungen viel gezielter vorzubereiten als bisher. Die Hochschulforschung hat dafür tragfähige

und praktikable Konzepte zu erarbeiten und an die Schulen und Seminare weiter zu vermitteln. Die Bildungspolitik muss auf Differenzierung nach Interesse und Begabungspotenzial und auf größtmögliche Homogenität der Lerngruppen achten.

Der Austausch von „**guten Beispielen**“ zwischen Lehrern, Kollegien und Schulen ist eine große Hilfe: Er hat sich als besonders geeignetes Verfahren der Qualitätsverbesserung in der Wirtschaft bewährt und wird, wo er stattfindet, auch in der Lehrerschaft breit akzeptiert. Innerhalb einer Schule können fachspezifische wie übergreifende Probleme im Erfahrungsaustausch der Lehrer angegangen werden. Darüber hinaus sollen Kultusministerien, Schulbehörden und Lehrerfortbildungsinstitute „gute Beispiele“ von gelungenem Unterricht, didaktischen Problemlösungen und besonderen Projekten systematisch sammeln und allen Schulen und Lehrern zur Verfügung stellen.

„Lehrer spielen nicht nur als Lehrende eine wichtige, oft unterschätzte Rolle, sondern auch als Moderatoren von Lerngruppen, als Tutoren einzelner Schüler, als Gestalter anregender Lernumwelten, als Verhaltensmodelle und als verantwortliche Garanten für die simultane Erreichung unterschiedlicher Bildungsziele durch möglichst viele Schüler“.

Franz E. Weinert, Professor für psychologische Forschung

Erzieherische Kompetenzen

Lehrer vermitteln ihren Schülern **Werte und Einstellungen**. Die Vermittlung der tragenden gemeinsamen Werte unserer Verfassungsordnung gehört zum Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule. Junge Menschen sollen zur Selbstständigkeit wie zur Verantwortungsbereitschaft für sich und für andere geführt werden. Die staatliche Gemeinschaft und die freiheitliche Demokratie sind auf verantwortungsbewusste Staatsbürger angewiesen.

Zudem wirken Lehrer stets als **Vorbild** – gewollt oder ungewollt, positiv oder negativ. Das gilt vor allem für Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Respekt im Umgang miteinander. In der Lehrerausbildung sind heute mehr denn je die pädagogisch-erzieherischen Kompetenzen der angehenden Lehrer zu fördern.

Gewalt ist an einer Reihe von Schulen ein gravierendes Problem. Lehrer stehen mit ihrer Bildungs- und Erziehungsaufgabe oft vor außerordentlich verschärften Herausforderungen. Sie müssen je nach Situation eigenverantwortlich über **Maßnahmen** – einschließlich durchgreifender Sanktionen – entscheiden dürfen, um adäquat auf Konfliktlagen reagieren zu können. Entsprechende Fortbildungen können ihnen dabei helfen. Dabei ist und bleibt der erziehende Unterricht, nicht das bloße

Disziplinieren ihre Aufgabe: Deshalb muss ihnen verstärkt professionelle Unterstützung durch Sozialpädagogen und Schulpsychologen zur Seite gestellt werden.

Management des Umfelds der Schule

Viele **außerschulische Instanzen** beeinflussen den Erfolg des „Unternehmens“ Schule: Die Einbindung der pädagogischen Leistung in das Netzwerk von Eltern, Schulträger und Öffentlichkeit ist für den Erfolg des Lernens elementar. Gesellschaft und Öffentlichkeit bestimmen die Wertschätzung von Bildung und Schule; die Eltern als Erziehungsberechtigte und die Kooperationspartner im kommunalen Umfeld – Betriebe, Verbände, Vereine, Politik, Kirchen und Medien - wirken in die Schule hinein. Lehrer sind zunehmend auch als „Manager“ dieser Außenbeziehungen der Schule gefragt, damit das Lernen der Schüler auch von außen unterstützt wird.

„Für ihre herausgehobene und unverzichtbare Aufgabe im Dienste der Bildung und Erziehung verdienen Lehrer weit mehr Anerkennung und Ermutigung durch Eltern, Öffentlichkeit und Gesellschaft – und auch durch Schüler – als bisher“.

BDA: „Für eine neue Bildungsoffensive“

Primär sind die **Eltern** für die Erziehung ihrer Kinder verantwortlich. Eine aktive

Erziehungspartnerschaft der Lehrer mit den Eltern schafft die Grundlage dafür, gemeinsam Defizite bei den Schülern auszugleichen. Lehrer werben bei den Eltern um die Förderung der Lern- und Leistungsbereitschaft ihrer Schüler, um die Chancen für Lernerfolge zu verbessern.

Die Kontakte von Lehrern und Eltern können durch pädagogische Elternabende und -gespräche, gemeinsame Fortbildungen, Projektarbeiten oder die Einbeziehung elterlicher Berufserfahrung in den Unterricht intensiviert werden. Auch zur Entwicklung eines in seinen erzieherischen Aspekten tragfähigen pädagogischen Profils und Schulprogramms bedarf es der Einbeziehung und Mitwirkung der Eltern.

Lehrer können das gesamte Unterstützungssystem der **Kommune** nutzen, um das Lernen ihrer Schüler auch durch außerschulische Bildungsmöglichkeiten zusätzlich zu fördern und zu unterstützen. Angebote der Jugendhilfe, kultureller Einrichtungen, von Vereinen und privaten Anbietern tragen zur Bildung und Persönlichkeitsentwicklung ihrer Schüler je nach Interesse und Begabung bei. Die Kommunen müssen mit ihren Diensten und Beratungsstellen die Lehrer – wie die Eltern – aktiv über die bestehenden Angebote informieren und deren Qualität regelmäßig überprüfen.

4 **Lehrerbildung**

„Wir müssen die Aus- und Weiterbildung der Lehrenden und Auszubildenden reformieren. Sonst wird uns die Bildungsreform nicht gelingen“.

Bundespräsident Johannes Rau, Rede am 14. Juli 2000 vor dem Forum Bildung

Es ist **Aufgabe der Lehrerbildung**, eine hohe Professionalität des pädagogischen Nachwuchses zu sichern. Sie ist systematisch darauf auszurichten, die fachlichen, didaktisch-methodischen und pädagogischen sowie die personalen und sozialen Kompetenzen der Lehrer zu stärken. Die verschiedenen Phasen der Lehrerbildung – **(1)** Studium und **(2)** Vorbereitungsdienst – brauchen eine stärkere Vernetzung als bisher. Der Start in den Beruf muss konsequent als weitere Phase der Lehrerbildung konzipiert werden **(3)**.

Phasen der Lehrerausbildung vernetzen

- 1.** Bereits in der ersten Phase, dem Studium, muss **Praxiserfahrung** an der Schule verpflichtend sein. Die Beratung der Lehramtsstudenten ist schon zu Beginn des Studiums zu intensivieren, damit sie ihre tatsächliche Eignung für den Lehrerberuf überprüfen können.
- 2.** Vor allem die zweite Phase, der Vorbereitungsdienst, steht im Zentrum der Kritik. Aus Sicht der Wirtschaft ist das Refe-

rendariat in seiner aktuellen Konstruktion kein zukunftsweisendes Personalentwicklungskonzept. Es ist deshalb ernsthaft zu prüfen, wie der Vorbereitungsdienst durch eine **gezielte und individuelle Personalentwicklung** optimiert werden kann (Coaching, Supervision, Traineeprogramme).

3. Die Einführung und Weiterentwicklung im Beruf muss eine ganz **neue Gewichtung** erfahren. Der Lehrer wird mit dem Augenblick der Einstellung als „fertig“ ausgebildet betrachtet und findet keine individuell ausgerichtete und systematische Personalentwicklung vor. Die routinemäßige Abwicklung des Unterrichts wird damit geradezu vorprogrammiert. Die Sicherung der Professionalität im Beruf fordert dagegen die berufliche Weiterentwicklung und entsprechende materielle wie immaterielle Anreize und wirkliche Entfaltungschancen.

„Lehrer verstehen ihre unterschiedlichen Fähigkeiten und Interessen als Ressource und Bereicherung. Sie entwickeln Perspektiven für ihren Arbeitsplatz und ihre berufliche Laufbahn“.

Leitbild des Dachverbandes Schweizer Lehrer „10 Thesen“ vom 19. 6. 1999

Zusatzqualifikationen fördern

Im Zeitalter eines zusammenwachsenden Europas und einer enger aneinander rü-

ckenden Welt wird ein längerer **Auslandsaufenthalt** selbstverständlicher **Bestandteil des Studiums** werden. Ein Hochschulabsolvent im Lehramtsstudium wird in Zukunft seine Fächer auch in einer Fremdsprache unterrichten können. Schulpartnerschaften fördern den direkten Austausch der Lehrer verschiedener Länder.

Der Zirkel im Werdegang der Lehrer von Schule - Studium - Schule bietet zu wenig Schnittstellen mit der beruflichen Wirklichkeit außerhalb der Schule. Regelmäßige und systematisierte **Kontakte mit der außerschulischen Berufswelt und der Wirtschaft** sind notwendig, damit Lehrer ihre Schüler auf das Leben – und das heißt heute vor allem auf das Arbeitsleben – adäquat vorbereiten können. Gut vor- und nachbereitete Betriebspraktika sind dafür eine ideale Möglichkeit. Lehrer können diese Möglichkeiten aktiv nachfragen und die Partnerschaft zwischen Schulen und Betrieben vorantreiben.

„Wenn sich die Schulen auch für mehr Kooperationen vor Ort öffnen, etwa mit der Wirtschaft ..., wird auch dadurch Qualität gewonnen werden“.

Bundespräsident Johannes Rau, Rede am 14. Juli 2000 vor dem Forum Bildung

Experten aus der Wirtschaft können als „Seiteneinsteiger“ in den Schulen einen besonders anwendungsnahen und inter-

essanten Unterricht geben. Um die didaktisch-pädagogische Professionalität dieser Berufspraktiker sicherzustellen, sind eigene **Qualifizierungsangebote** zu entwickeln. Die Kultusministerien sollten eine berufsbegleitende Fortbildung zum Lehrer anbieten: Damit entsteht ein neuer, attraktiver Zugang zum Lehrerberuf.

5 Fortbildung als Entwicklungschance

Attraktive Fortbildungsangebote sind für die einzelnen Lehrer eine **Anerkennung** ihrer Kompetenz und ein **Anreiz** zur weiteren Entwicklung von Fähigkeiten und Neigungen. Die Erfahrung zeigt, dass permanente Weiterentwicklung die wirksamste Alternative zu einer eintönigen Berufslaufbahn mit ihren Verschleißerscheinungen ist.

„Lehrerinnen und Lehrer entwickeln ihre Kompetenzen ständig weiter und nutzen geeignete Fort- und Weiterbildungsangebote, um die neuen Entwicklungen und wissenschaftlichen Erkenntnisse in ihrer beruflichen Tätigkeit zu berücksichtigen und zu nutzen. Darüber hinaus sollen Lehrerinnen und Lehrer ständige Kontakte zur Arbeitswelt pflegen.“

Aus der gemeinsamen Erklärung des Präsidenten der Kultusministerkonferenz und der Vorsitzenden der Bildungs- und Lehrergewerkschaften „Aufgaben von Lehrerinnen und Lehrern heute – Fachleute für das Lernen“

Perspektiven entwickeln

Lehrer können ihre unterschiedlichen, individuellen **Fähigkeiten als „Ressource“** betrachten, die sie optimal sowohl für den eigenen Erfolg als auch für den Erfolg ihres „Unternehmens“ Schule einsetzen. Lebenslanges Lernen ist in einem Beruf eine Selbstverständlichkeit, der sich mit dem Lernen beschäftigt.

Die Fortbildung schließt den Kontakt zu den gelernten Fächern und ihrem aktuellen wissenschaftlichen Stand ebenso ein wie die Weiterentwicklung des didaktisch-methodischen Könnens und pädagogischer Kompetenzen.

Lehrer entwickeln selbst **Perspektiven für sich und ihre Laufbahn** und bringen ihren Eigenanteil ein, um die Angebote der Fort- und Weiterbildung effektiv für die Entfaltung ihres Potenzials und ihrer Entwicklungschancen und für die Qualitätsverbesserung ihres Unterrichts zu nutzen.

Programm planen

Die **Planung des Fortbildungsprogramms** insgesamt muss in der Hand der Schulleitung liegen, die es mit den Lehrern gemeinsam abspricht. Dabei sind das Programm und Profil der Schule ebenso maßgeblich wie die Kompetenzentwicklung der Lehrer und der Bildungs- und Erziehungsbedarf der Schüler. Die Fortbildung eines Teams aus einer Schule hat in der Regel den größten Transfereffekt auf die Schulpraxis.

Alle Schulen brauchen einen **eigenen Fortbildungsetat**, den sie selbstständig verwenden können. So wird ein freier Markt von Fortbildungsangeboten gefördert, der dem wirklichen Bedürfnis der Schulen besser entspricht als von der

staatlichen Administration vorgegebene Programme.

Die Wirtschaft macht mit ihren **Bildungswerken** zahlreiche Fortbildungsangebote, die von Lehrern und Schulen stark nachgefragt werden. Konkrete Fortbildungsprojekte können von den Bildungswerken der Wirtschaft und einzelnen Schulen oder Lehrern gemeinsam erarbeitet und durchgeführt werden.

6 Mitgestaltung der Schulentwicklung

Lehrer arbeiten gemeinsam an einer Schule und prägen ihr pädagogisches Profil. Sie orientieren sich als Team am Schulauftrag und übernehmen **Verantwortung für die Schulentwicklung**. Eine funktionierende Kommunikation zwischen den einzelnen Lehrern, zwischen Kollegium und Schulleitung und mit den Eltern und anderen Beteiligten ist dafür die unverzichtbare Grundlage.

„Lehrerinnen und Lehrer beteiligen sich an der Schulentwicklung... Für die innere und äußere Schulentwicklung und die Umsetzung eines Schulprogramms sind aktive Mitwirkung, Mitverantwortung und Teamarbeit erforderlich“.

Aus der gemeinsamen Erklärung des Präsidenten der Kultusministerkonferenz und der Vorsitzenden der Bildungs- und Lehrergewerkschaften „Aufgaben von Lehrerinnen und Lehrern heute – Fachleute für das Lernen“

Mehr Selbstständigkeit für die Schule

Wir setzen auf Schulen, die weit **mehr Selbstständigkeit** haben als bisher:

- die ein eigenes Programm mit spezifischen pädagogischen Schwerpunkten entwickeln,
- die eigenständig über die Verwendung der Finanzen – z. B. für Fortbildungsmaßnahmen – entscheiden und

- die eine eigene Personalauswahl, Personalführung und -entwicklung verantworten.

Diese größere Selbstständigkeit der Schule gibt Lehrern neue **Gestaltungsmöglichkeiten**:

- das Schulprofil mit zu konzipieren und zu verwirklichen,
- den Lehrplan im eigenen Unterricht und im fächerverbindenden Lernen eigenverantwortlich umzusetzen,
- sich fachlich, didaktisch-methodisch und pädagogisch fortzubilden,
- begabte und lernschwache Kinder mit besonderen Angeboten gezielt zu fördern,
- die Weiterentwicklung der Schule zu fördern und im Team zu gestalten,
- Kriterien für qualitätvollen Unterricht gemeinsam zu entwickeln, ihre Arbeit selbst zu überprüfen und so das Lehren und Lernen weiter zu verbessern,
- das Umfeld der Schule – Eltern, Vereine, Betriebe und Kommune – zur Unterstützung der eigenen Arbeit mit einzubeziehen.

Mehr Teamarbeit in der Schule

Lehrer sind nicht länger „Einzekämpfer“ im Klassenzimmer, sondern **Mitglied eines Teams**, das sich gemeinsam die Sicherung einer hochwertigen Unterrichtsqualität zum Ziel setzt. Mehr Selbstständigkeit bedeutet mehr Selbstbestimmung, aber auch mehr Selbstverpflichtung und mehr Verantwortung aller Beteiligten. Lehrer werden eigene Gestaltungsmöglichkeiten und die neue Verantwortung im Team schätzen.

Die Verkündung eines Schulprogramms und -profils reicht nicht: Es muss auch für seine Umsetzung und die Überprüfung des erreichten Status gesorgt sein. Zur Selbstständigkeit der Schule gehört daher auch die **Entwicklung eines eigenen Umsetzungs- und Qualitätssicherungsprogramms**. Lehrer beteiligen sich aktiv an der Konzeption des Schulprogramms und an der Konzeption des dazu gehörigen Evaluationsverfahrens. Schulinterne Begutachtungsformen können gemeinsam von Lehrern und Schulleitung entwickelt werden. Die externe Evaluation prüft und berät die Einzelschule und sorgt für die Einhaltung des vorgegebenen Niveaus und die Vergleichbarkeit der Qualität der einzelnen Schulen.

7 Professionalisierung im Beruf

„Mehr Freiheit bedeutet auch mehr Verantwortung... Dies bedeutet aber, dass es am lieb gewonnenen Leitbild von der im Schulalltag freischaffenden, weitgehend unabhängig und so gut wie kaum kontrolliert unterrichtenden Lehrerpersönlichkeit künftig Abstriche geben wird“.

Gerd Hepp, Professor für Politologie an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg

„Lehrerinnen und Lehrer unterstützen die interne und externe Evaluation der Lehr- und Lernprozesse, der Gestaltung des Schulprogramms und des Schullebens“.

Aus der gemeinsamen Erklärung des Präsidenten der Kultusministerkonferenz und der Vorsitzenden der Bildungs- und Lehrergewerkschaften „Aufgaben von Lehrerinnen und Lehrern heute – Fachleute für das Lernen“

Zur Professionalität gehört als wesentlicher Bestandteil die **systematische Selbstreflexion** auf die eigene Tätigkeit. Beratungen und Beurteilungen zur eigenen pädagogischen Leistung in ihren verschiedenen Formen nutzen den Lehrern zu ihrer persönlichen Weiterentwicklung und zur Weiterentwicklung ihrer Schule und deren Qualität. Die Bewertung der Leistungen ist ein unverzichtbarer Ansatzpunkt für Verbesserungen und Fortschritte.

„Für Lehrpersonen sind Selbst- und Fremdbeurteilung ihrer Arbeit Bestandteil des Berufes. Sie nutzen vielfältige Beratungs- und Beurteilungsformen zur persönlichen Weiterentwicklung und zur Weiterentwicklung der Schule“.

Leitbild des Dachverbandes Schweizer Lehrer „10 Thesen“ vom 19. 6. 1999

Regelmäßige Mitarbeitergespräche

Die Schulleitung muss mehr denn je auf die einzelnen Lehrer eingehen: Es ist ihre Aufgabe, systematisch und regelmäßig **Mitarbeitergespräche** zu führen. Gemeinsame Stärken- und Schwächenanalysen, Mängelfeststellungen und Verbesserungsvorschläge sind Teil dieser Gespräche. Neue Möglichkeiten der Qualitätsverbesserung sind Unterrichtsbeobachtung und -kritik, Beratungsgespräche und Supervisionsangebote, Coaching und Mentoring bis hin zu neuen Lernpartnerschaften. Nur auf

der Basis regelmäßiger Mitarbeitergespräche ist zudem eine individuelle, gezielte und verlässliche Laufbahnberatung für die Lehrer möglich.

Förderung und Unterstützung müssen das Leitprinzip der Beratung und Beurteilung sein. Regelmäßige Mitarbeitergespräche und eine vorausschauende Personalführung an der Schule können das oft beklagte „burn out“ Syndrom am besten verhindern. Beratung und Begleitung erleichtern den Lehrern die tägliche Arbeit und wirken motivierend. Es gehört zum Leitbild des Lehrerberufs, diese Chancen offensiv für sich und die eigene Arbeit zu nutzen.

Zielvereinbarungen einführen

Zielvereinbarungen sind ein bewährtes Mittel bei Führungskräften aus der Wirtschaft, um mit klar abgesteckten, einzelnen Schritten konkrete **Verbesserungen** in der Arbeit zu erreichen und **Handlungssicherheit** zu schaffen. Sie sind auch für Lehrer als pädagogische Führungskräfte in der Schule geeignet. Die geltenden Richtlinien und Lehrziele bieten sich als Grundlagen der Zielvereinbarungen an. Zielvereinbarungen dürfen durchaus hoch gesteckte Ziele beinhalten, müssen aber realistisch bleiben. Nur dann ermöglichen sie eine wirkungsvolle Umsetzung und Überprüfung. Rahmenbedingungen - wie eine

schwierige Schülerklientel oder unzulängliche materielle Ausstattung – sind dabei zu berücksichtigen.

„Zielvereinbarungen, verbunden mit einer konsequenten Überprüfung der Resultate, erhöhen die Verbindlichkeit der getroffenen, gemeinsamen Philosophie und stärken die Motivation sowie die Selbstständigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“. Das „Geheimnis der Erfolgs“ ist es, ein „Beratungsbewusstsein innerhalb der Lehrerschaft zu erzeugen“.

Jahrbuch der Schulentwicklung 11 (2000)

Mit individuellen Zielvereinbarungen wird zugleich die Grundlage für eine neue **leistungsorientierte Bezahlung** gelegt. Das bisherige Besoldungssystem berücksichtigt die individuelle berufliche Weiterentwicklung der Lehrer dagegen kaum.

Entscheidend für den Erfolg eines leistungsorientierten Bezahlungssystems ist die **Transparenz und Akzeptanz der Kriterien** für die Bewertung. Sie sind gemeinsam von Lehrern und Schulleitung zu erstellen. Die Selbsteinschätzung des einzelnen Lehrers ist dabei der erste Schritt bei der Evaluation; dazu kann eine selbst erstellte Präsentation (Portfolio) dienen, in der ein Lehrer seine Zielsetzungen und Arbeitsbedingungen formuliert. Die Tätigkeiten eines Lehrers insgesamt sind dabei aussagekräftiger als eine einmalige Unter-

richtsbeobachtung. Zur internen Evaluation durch die Schulleitung kommt die externe Evaluation in Verantwortung des Staates hinzu. Die Mittel für die Leistungszulagen dürfen nicht eng begrenzt sein: Sie sollen in einem eigenen staatlichen Etat, nicht aber im Budget der Schule verankert werden.

„Es muss erreicht werden, dass die Entwicklung der tatsächlichen Kompetenzen enger mit der Laufbahnentwicklung verknüpft wird. Unabhängig von Funktionsstellen und formellen Beförderungen sollte es im Lehrerberuf besoldungsbezogene Differenzierungen geben, die Anerkennungen ermöglichen und Leistungen belohnen“.

Bericht der Terhart-Kommission für die Kultusministerkonferenz „Perspektiven der Lehrerbildung in Deutschland“ (1999)

Einstellung durch die Schule

Bislang ist für die Einstellung der Lehrer die Examensnote ausschlaggebend. In der Wirtschaft spielen dagegen bei der Personalauswahl ebenso zusätzliche Qualifikationen, auch die Gesamtpersönlichkeit, eine Rolle. Die Schulen brauchen **neue Einstellungsverfahren** analog zu den Einstellungsverfahren der Wirtschaft, die zusätzlichen Kriterien mehr Gewicht geben. Sie können selbst am besten beur-

teilen, welcher Bewerber zu ihnen und ihrem selbst erstellten spezifischen Profil passt. Angehende Lehrer sollen sich umgekehrt direkt an einer einzelnen Schule ihrer Wahl bewerben können; dafür muss das spezifische Schulprofil klar definiert sein. An die Stelle des Berufsbeamtentums in den alten und eines staatlichen Angestelltenwesens in den neuen Bundesländern sollen **individuelle Arbeitsverträge** der Lehrer mit der Schule treten.

Die **Mobilität** der Lehrer zwischen einzelnen Schulen, aber auch in die Wirtschaft und zurück wird bislang eher behindert als gefördert. **Umstiegs- und Aufstiegschancen** für Lehrer müssen in ganz neuer Weise geschaffen werden. Berufserfahrung in der freien Wirtschaft und die Rückkehrmöglichkeit an die Schule dürfen nicht durch bürokratische Unflexibilität behindert werden. Stattdessen ist eine Job-Rotation zwischen dem Lehrerberuf und einer Tätigkeit in der Wirtschaft zu ermöglichen. Lehrer haben – wie andere Führungskräfte auch – einen Anspruch auf Perspektiv- und Laufbahnplanungen.

Die Empfehlungen der Wirtschaft im Überblick

Empfehlungen für ein Lehrerleitbild

1. Lehrer sind pädagogische Führungskräfte im „Unternehmen“ Schule: Sie sind Manager für die Lern- und Entwicklungsprozesse ihrer Schüler; sie fördern und beraten sie und beurteilen und bewerten ihre Leistungen.
2. Lehrer erfüllen eine verantwortungsvolle Aufgabe in der Bildung junger Menschen und wirken an ihrer Erziehung mit. Sie haben Anspruch auf eine adäquate Aus- und Fortbildung und auf aktive Förderung und Beratung durch die Schulleitung.
3. Lehrer wirken mit an der Schulentwicklung. Sie beteiligen sich im Team an Konzeption und Umsetzung des Schulprogramms und der Qualitätsverbesserungsverfahren.
4. Lehrer halten sich fachlich, didaktisch-methodisch und pädagogisch auf aktuellem Stand.
5. Lehrer beziehen das Umfeld der Schule aktiv ein: Sie suchen die Erziehungspartnerschaft mit den Eltern und nutzen außerschulische Bildungs- und Beratungsangebote für ihre Schüler.
6. Lehrer kooperieren mit Betrieben,

um ihre Schüler auf das Berufsleben vorzubereiten.

7. Lehrer entwickeln Perspektiven für sich und ihre Laufbahn, lassen sich beraten und beurteilen; sie nutzen – wenn möglich – Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen.

Forderungen an Politik und Bildungsverwaltung

Lehrer brauchen für die Wahrnehmung ihrer verantwortungsvollen Aufgabe bessere Rahmenbedingungen. Deshalb haben Politik und Bildungsverwaltung

- der Schule mehr Selbstständigkeit und den Lehrern mehr Gestaltungsmöglichkeiten zu geben,
- die Ausbildung der Lehrer auf hochwertigem Niveau zu stärken und den Markt für Fortbildungsangebote weiter zu öffnen,
- eine systematische Laufbahnplanung für Lehrer und eine Personalentwicklung in der Schule zu ermöglichen,
- individuelle Einstellungsverfahren und ein leistungsorientiertes Besoldungssystem zu schaffen
- und die materielle Ausstattung der Schule sicher zu stellen.

Weitere Publikationen zum Thema

1. Positionspapiere der BDA zur Bildungspolitik

BILDUNG schafft ZUKUNFT

Das Bildungsprogramm der Arbeitgeber (2005)

ISBN 3-938349-04-2

Band 1: Führungskraft Lehrer

Empfehlungen der Wirtschaft für ein Lehrerleitbild (2001)

ISBN 3-938349-03-4

Band 2: Bildungsauftrag Werteerziehung

Selbstständig denken, verantwortlich handeln (2002)

ISBN 3-938349-02-6

Band 3: Weiterbildung durch Hochschulen

Gemeinsame Empfehlungen (2003)

ISBN 3-936074-28-3

Band 4: Option für die Jugend

Schulbildung verbessern, Ausbildungsfähigkeit fördern, Berufsorientierung intensivieren (2003)

ISBN 3-9808995-1-9

Band 5: Wegweiser der Wissensgesellschaft

Zur Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit unserer Hochschulen (2003)

ISBN 3-936074-27-5

Band 6: Master of Education

Für eine neue Lehrerbildung (2003)

ISBN 3-9808995-3-5

Band 7: Memorandum zur gestuften Studienstruktur Bachelor und Master
(2003), ISBN 3-938349-06-9

Band 8: Studienbeiträge und die Reform der Studienfinanzierung
Ein Modellvorschlag (2004)
ISBN 3-9808995-5-1

Band 9: Selbstständige Schule
Freiräume schaffen, Verantwortung übernehmen, Qualität entwickeln (2004)
ISBN 3-938349-00-X

Band 10: Bildungsbiografien und Berufskarrieren neu entwickeln
Für ein durchlässiges Bildungssystem (vgl. Sommer 2005)
ISBN 3-938349-07-7

2. Sozialpartner-Erklärungen zur Bildungspolitik

Wirtschaft – notwendig für die schulische Allgemeinbildung
Gemeinsame Initiative von Eltern, Lehrern, Wissenschaft, Arbeitgebern und Gewerkschaften (2000)

Gemeinsame Erklärung von BDA und DGB zu Ganztagsangeboten
(2003)

Eckpunkte – Empfehlungen für ein Kerncurriculum Wirtschaft einschließlich Qualitätskriterien für die Lehreraus- und Fortbildung sowie Betriebspraktika von Lehrern und Schülern
Gemeinsame Arbeitsgruppe von WMK, KMK, BDA, BDI, DIHK, ZDH und DGB
(2003)

Gemeinsame Erklärung von BDA und DGB zu den Konsequenzen aus den Ergebnissen von „PISA 2“ (2005)

3. Positionspapiere europäischer Arbeitgeberverbände zur Bildungspolitik

In search of quality in schools
The employers' perspective (2000)

Empowering the teaching profession and modernizing school management
The employers' perspective (2003)
ISBN 3-9808995-0-0

4. Handreichungen zur Bildungsarbeit

Auswahlgespräche mit Studienbewerbern
Handreichung für Hochschulen (2001)

Der Ausbildungspakt beginnt in der Schule
Handreichung für Schulen, Unternehmen und Verbände (2005)

Innovation durch Nachwuchsförderung – MINT-Initiativen der Arbeitgeber
Handreichung für Schulen, Unternehmen und Verbände, 2. erweiterte Auflage (2005)
ISBN 3-938349-01-8

Auf Erfolgskurs mit Bachelor- und Masterabsolventen in Ihrem Unternehmen
Handreichung für Unternehmen (2005)
ISBN 3-938349-08-5

PROFILeHRer
Handreichung für Lehrer, Schulleiter und Studierende zur Personalentwicklung von Lehrkräften (vgl. Sommer 2005)
ISBN 3-938349-09-3

Q-Prozess
Online-Evaluationsinstrument zur internen Qualitätsentwicklung von Schulen
(vgl. Sommer 2005)

5. Chroniken/Dokumentationen der BDA-Bildungsarbeit

Notizen

50 Jahre SCHULEWIRTSCHAFT – Tradition, Innovation, Vision

Chronik eines Erfolges (2003)

Mit der Abschlussprüfung die Hauptschule stärken

Dokumentation der gemeinsamen Tagung von Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und Initiative Hauptschule e. V. 16. Dezember 2002 & Ergebnisse einer Umfrage der BDA zu den Anforderungen der Betriebe an einen Hauptschulabschluss (2004)

5 Jahre Deutscher Arbeitgeberpreis für Bildung

Dokumentation (2004)