

Einführung

Jeder Lehrer kann ein ganzes Regal mit Büchern über Pädagogik füllen. Jede Lehrerin kann Listen mit Leitlinien, Standards, Grundsätzen und Theorien auswendig lernen. An der Universität können die besten und die schlechtesten Lehrer gleichermaßen gegläntzt haben. Der Unterschied zwischen effektiven Lehrern und ihren weniger effektiven Kollegen ist nicht ihr Wissen. Es sind ihr Tun und ihr Verhalten.

Dieses Buch handelt davon, *inwiefern sich gute Lehrer durch ihr Verhalten von anderen unterscheiden*. Wenn wir wissen, was die besten Pädagogen tun, und dies dann in unsere eigene Lehrpraxis übernehmen, können wir vielleicht ebenso gut werden wie sie.

Dieses Buch will kein Leitfaden im engeren Sinne sein. Vielmehr beschreibt es den Kosmos der Schule aus dem Blickwinkel effektiver Lehrer. Was erkennen sie, wenn sie ihre Klassenzimmer und die Schüler darin sehen? Worauf richtet sich ihr Fokus? Wie setzen sie ihre Zeit und Energie ein? Was leitet ihre Entscheidungen? Wie können wir einholen, was sie uns voraushaben?

Auf diese Fragen gibt es nicht die eine Antwort. Wenn es sie gäbe, dann wüssten wir sie alle schon. Bildung und Erziehung sind extrem komplex, und der Schulunterricht macht da keine Ausnahme. Aber wir können uns ein Verständnis dessen erarbeiten, was die besten Lehrer tun. Wir können herausfinden, wie effektiv wir selbst als Lehrer sind. Und vor allem können wir unsere Fähigkeiten erweitern. Das haben wir alle mit den besten Lehrern gemeinsam: Egal wie gut wir sind, wir wollen noch besser werden.

Das Buch speist sich aus drei unterschiedlichen Perspektiven. Ich habe an fünf Studien über die Effektivität von Schulleitern

mitgewirkt. Jede dieser Studien basierte auf Besuchen an Schulen, an besseren und schlechteren. In jeder Schule stieß ich, unabhängig von ihrem sozialen Umfeld, auf eine große Vielfalt von Lehrern – manche waren effektiver, andere weniger. Bessere Schulen haben vielleicht prozentual gesehen mehr bessere Lehrer, aber ich fand in jeder Schule gute Lehrer, und ich wollte irgendwann wissen, was genau sie auszeichnet.

Außerdem arbeite ich als Schulberater und komme in jedem Jahr mit mehr als 50 Schulen in Berührung. Nach vielen Jahren der Beobachtung, in denen ich Lehrer, Schulleiter und Schüler besuchte, habe ich einen Einblick in die Herangehens- und Verhaltensweisen gewonnen, die zum Erfolg führen.

Die dritte Perspektive ist sehr persönlich. Ich schreibe aus meiner eigenen Erfahrung als Lehrer und Schulleiter heraus: Ich habe mit vielen hervorragenden Kollegen zusammengearbeitet. Warum waren sie so gut? Und was hinderte andere, diesen Standard zu erreichen?

Im Laufe der Jahre habe ich einige meiner Antworten auf diese Fragen in Seminaren mit Schulleitern und anderen Pädagogen vorgetragen. Außerdem habe ich meine Gedanken in einem kleinen Buch – *What Great Principals Do Differently* («Was gute Schulleiter anders machen») – niedergelegt. Es wurde rasch klar, dass effektive Schulleiter und effektive Lehrer viele Eigenschaften gemeinsam haben. Es liegt auf der Hand: Um ein guter Schulleiter zu sein, muss man auch ein guter Lehrer sein – um ein guter Lehrer zu sein, muss man eine Führungspersönlichkeit sein.

Im Lauf der Zeit haben mich immer mehr Schulen und Schulämter eingeladen, um mit den Lehrern vor Ort zu arbeiten, und diese baten mich, einen Ratgeber zu schreiben, der mehr auf das Rollenprofil des Lehrers im Unterschied zu dem des Schulleiters eingeht. Hier ist nun dieses Buch, mit meinen besten Empfehlungen an alle engagierten Lehrer an unseren Schulen.

Nicht alle Aspekte einer erfolgreichen Unterrichtspraxis können auf diesen Seiten abgehandelt werden. Wer sich für Lehr-

planentwicklung, Unterrichtstechniken, Evaluationskriterien, also das professionelle Handwerk interessiert, findet die nötigen Informationen dazu an anderer Stelle. Dieses Buch handelt von den Grundüberzeugungen und den Herangehens- und Verhaltensweisen, die das Leben in unseren Klassenzimmern bestimmen. Lernen kann man in der Isolation – Lehren dagegen findet zwischen Menschen statt. Effektives Lehren erfordert Kompetenz im Umgang mit Menschen, und die besten Lehrer nutzen diese Kompetenz jeden Tag.

Der Aufbau dieses Buches ist einfach. Ein Einführungskapitel unterstreicht, wie wichtig es ist, von den effektivsten Lehrern zu lernen, und liefert dazu den breiteren Kontext. Ein abschließendes Kapitel fordert dazu auf, uns auf unsere Grundüberzeugungen zu besinnen. Und dazwischen befinden sich vierzehn Kapitel, die sich jeweils einem der vierzehn Punkte widmen, in denen effektive Lehrer sich vor anderen auszeichnen. Jeder von uns kann alles, was in diesem Buch beschrieben wird, in die Tat umsetzen – alles, was die besten Lehrer tun.

Warum von den Besten lernen?

Man hört oft, dass man von jedem lernen kann. Von effektiven Menschen lernen wir, was wir tun sollen. Von ineffektiven Menschen lernen wir, was wir besser *nicht* tun. Zwar enthält dieser Rat ein Körnchen Wahrheit, doch denken wir einmal genauer darüber nach: Wie viel können wir tatsächlich von unseren ineffektiven Kollegen darüber lernen, wie man eine effektive Lehrer- oder Führungspersönlichkeit wird? Wir wissen bereits eine Menge darüber, was man *nicht* tun sollte. Gute Lehrer wissen längst, dass sie nicht sarkastisch sein, die Kinder nicht anschreien, sich mit Teenagern nicht vor deren Freunden auf einen Streit einlassen sollen. Aber von erfolgreichen Pädagogen können wir uns immer Anregungen und gute Ideen holen.

Betrachten wir die Sache doch mal so: Wenn Lehrerein ein Richtig/Falsch-Test wäre, könnten wir unsere Punktzahl dadurch erhöhen, dass wir einem erfolglosen Kollegen über die Schulter schauen und bei jeder Frage die gegenteilige Antwort ankreuzen. Doch die Arbeit mit Schülern ist nie so einfach wie Ja oder Nein, Gut oder Schlecht, Richtig oder Falsch. Unterrichten gleicht eher einem Aufsatz mit offener Fragestellung. Es wäre wenig sinnvoll, von dem am schlechtesten vorbereiteten Prüfungsteilnehmer abzuschreiben. Wir wissen bereits, dass Kritzeleien am Rande oder »Vicky 4ever« keine Punkte einbringen. Andererseits können wir von dem besten Aufsatz viel lernen, auch wenn wir nicht in allem gleicher Meinung sind. Zumindest würden wir Anregungen erhalten, auf denen wir aufbauen können. Als Pädagogen sehen wir uns einer unendlich großen Zahl von Möglichkeiten gegenüber. Wenn wir nur diejenigen eliminieren, die wir als schlecht oder unangemessen erachten, kommen wir keinen Schritt vorwärts.

Hier ein weiteres Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie haben sich entschlossen, eine Rakete zu bauen, um auf den Mond zu fliegen. Jetzt nehmen wir an, Sie hätten nur zwei Möglichkeiten, wie Sie dies lernen können: Sie können entweder die NASA besuchen – oder mich an einem Sonntagnachmittag bei mir zu Hause. Wenn Sie sich für die zweite Option entscheiden, würde selbst die genaueste und sorgfältigste Beobachtung Sie Ihrer Mondreise kaum einen Schritt näher bringen. Sie können sich so viel Notizen und Aufzeichnungen machen, wie Sie wollen: Sich im Schaukelstuhl zurückzulehnen bringt Ihnen keine Anregungen für die Motorenkonstruktion. Mit der Fernbedienung für unsere Stereoanlage können Sie keinen Take-off starten. Limonade ist kein Raketentreibstoff.

Wenn Sie sich hingegen für einen Besuch bei der NASA entscheiden, wie würde Ihnen dies nützen? Vielleicht stellen Sie fest, dass die Raketen, die dort gebaut werden, größer sind als Ihre Autogarage. Die Geldmittel, die dort zur Verfügung stehen, sind enorm; die NASA verfügt über mehr Ingenieure. Trotzdem können Sie wahrscheinlich eine ganze Menge über die Prozesse und die Technologie lernen, die für einen erfolgreichen Start notwendig sind.

Diese Beispiele vereinfachen natürlich, aber es ist klar, worum es geht. Lehrer, die einen guten Unterricht geben wollen, kommen nur voran, wenn sie untersuchen, wie effektive Lehrer im Gegensatz zu ineffektiven Lehrern vorgehen.

Wie schon erwähnt, hatte ich das große Glück, an fünf Studien teilzunehmen, die effektive Lehrer und Schulen untersuchten. Für jede dieser Studien besuchten die Forscher zwei unterschiedliche Gruppen von Schulen: solche mit herausragenden und solche mit nicht ganz so herausragenden Schulleitern. Diese Studien brachten viele Erkenntnisse, aber besonders wertvoll wurden sie durch die Fokussierung auf die Frage: »Was machen die erfolgreichsten Schulleiter anders?« Ohne weniger erfolgreiche Schulen zu besuchen, hätten wir wahrscheinlich die Fakto-

ren nicht identifizieren können, die effektive Schulleiter auszeichnen.

Wenn zum Beispiel vier hervorragende Schulleiter das gleiche Transparent in der Schulmensa aufhängen – »Alle Schüler können lernen!« –, dann könnte ich daraus schließen, dass eine Komponente für eine effektive Schulleitung ein inspirierendes Transparent in der Mensa ist. Doch wenn zwei weniger erfolgreiche Schulleiter das gleiche Spruchband aufhängen, dann werde ich meine Schlussfolgerung überdenken. Das Transparent allein garantiert keinen Erfolg. Das heißt natürlich nicht, dass man keine Transparente aufhängen soll oder dass man die erfolgreichen Schulleiter sklavisch nachahmen muss. Doch die Maßnahmen erfolgreicher Schulleiter *behindern nie* ihren Erfolg – und andere können das von ihnen lernen.

Ein wichtiger Teil dieser Arbeit war die Entdeckung, dass auch die Lehrer und Lehrerinnen innerhalb einer jeden Schule ein großes Spektrum von Fähigkeiten aufwiesen. Bei unseren informellen Beobachtungen und Interviews begannen wir, Unterschiede zwischen effektiveren und weniger effektiven Lehrern festzustellen. Natürlich fanden wir auch Verhaltensweisen, die praktisch überall auftauchten. Zum Beispiel überprüft fast jeder Lehrer – von den besten bis zu den schlechtesten – die Anwesenheit. Aber beim Sichten unserer Beobachtungen konnten wir doch die Eigenschaften der besten Lehrer herauschälen – die Variablen, die sie von ihren weniger erfolgreichen Kollegen absetzen.

Eine Herausforderung in jedem Beruf ist die Fähigkeit zu genauer Selbstreflexion. Wer weiß, wie ihn andere wahrnehmen, wie seine Handlungsweise aufgenommen wird, arbeitet effektiver. Wir bemühen uns alle um diese Art der kritischen Selbstwahrnehmung – doch nur zu oft gelingt sie uns nicht in zureichendem Maß. In den oben erwähnten Studien dachten so gut wie alle Schulleiter, sie würden gute Arbeit leisten – aber nur auf wenige traf das tatsächlich zu.

Nach meiner Erfahrung glauben auch viele ineffektive Lehrer,

dass sie gute Arbeit leisten. Und wie die meisten Schulleiter tun auch die meisten Lehrer ihr Bestmögliches – doch die meisten Lehrer, die ich kennenlerne, sind mehr als willens, zu lernen, wie sie es noch besser machen können.

Kürzlich nahm ich an einem Symposium über die Zukunft des Lehrerberufs teil, das Pädagogen mit ganz unterschiedlichen Hintergründen zusammenbrachte. Einer der Diskussionspunkte lautete: »Welche Fähigkeiten brauchen Lehrer, um im 21. Jahrhundert effektiv zu sein?« Ich war höchst erstaunt über die Antworten. Die lange Liste abgehobener (und offenbar unerreichbarer) Qualifikationen beinhaltete die technischen Kenntnisse eines Computerfachmanns; juristische Expertise im Bereich des Sonderförderungsbedarfs; Fachkenntnisse, die Leistungen jedes Schülers auf unglaublich hohe und immerfort sich wandelnde nationale und internationale Leistungsstandards hinaufzuschrauben; und die besten Kommunikationsfähigkeiten in der Schule. Puh! Schon beim Zuhören krampfte sich mein Magen zusammen. Kein Wunder, dass Lehrer so unter Stress leiden.

Dann wurde mir klar, dass wir einen falschen Ansatz verfolgten. Was wir wirklich brauchen – *das Einzige*, was wir wirklich brauchen –, ist, dass alle Lehrer so wie die besten Lehrer werden. Die besten Lehrer haben nicht unbedingt ein Jurastudium hinter sich, ebenso wenig können sie aus einer alten Getränkedose einen Computer basteln. Aber sie machen ihre Arbeit, und sie machen sie gut – Tag für Tag, Jahr für Jahr, Jahrzehnt für Jahrzehnt. Sie passen sich Veränderungen an, ohne den Blick für das Wesentliche zu verlieren.

Man muss sich einfach fragen: Wäre *jeder* Lehrer in einer Schule so wie die besten Lehrer, wäre das dann eine hervorragende Schule? Aber sicher. Und wenn alle Schulen Pädagogen wie die besten Lehrer hätten, würden die Schüler, die jeden Tag dort zum Unterricht gehen, den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts mit Zuversicht entgegensehen.

Es gibt eine Vielzahl von Studien über effektive Lehrer. Manche kommen zu dem Ergebnis, dass bessere Lehrer über größeres Fachwissen verfügen; andere sehen einen Zusammenhang zwischen Effektivität im Beruf und Erfolg in der ersten Phase der Lehrerausbildung; wiederum andere behaupten, bessere dienstliche Beurteilungen durch den Vorgesetzten hätten etwas mit Erfolg im Klassenzimmer zu tun. Kaum jemand würde solchen Ergebnissen prinzipiell widersprechen wollen.

Dennoch wissen die meisten von uns intuitiv, dass effektives Lehren auf mehr als diesen Faktoren beruht. Wir alle kennen effektive Lehrer mit einem brillanten Abschluss und andere, die mit durchschnittlichen Noten Großartiges leisten. Man kann hervorragende dienstliche Beurteilungen durchaus in Beziehung zu Erfolg setzen, aber sie machen ihn keineswegs vorhersagbar. Umfassendes Fachwissen ist ohne Zweifel wichtig – und doch: Was ist mit Lehrern, die ihr Fach von vorne bis hinten kennen, aber ihre Schüler nicht?

Dieses Buch handelt nicht davon, *was wir wissen*. Viele Lehrer wissen, was am besten funktioniert. Dieses Buch handelt davon, *wer wir sind*. Noch konkreter: Es handelt davon, *was wir tun*. In den folgenden Kapiteln finden Sie nichts Kompliziertes. Wir alle tun die beschriebenen Dinge von Zeit zu Zeit, viele von uns sogar meistens. Die allerbesten Lehrer tun sie immer. Alles, was ich in diesem Buch beschreibe, ist einfach – aber es ist nicht immer leicht.

Ich kannte eine Lehrerin, die 38 Jahre lang die fünfte Klasse unterrichtet hatte. Sie war absolut phänomenal – genau die Lehrerin, die man sich für seine eigenen Kinder, Enkel, Nichten und Neffen wünscht. Ihr Schwung und ihre Energie ließen nie nach. Eines Tages fragte ich sie, wie sie es schaffe, immer so inspiriert und beschwingt zu sein. Ihre Antwort lautete: »Ich unterrichte jetzt seit 38 Jahren in der fünften Klasse, aber für die Schüler und Schülerinnen ist es immer das erste Mal.«

Diese Lehrerin machte mit ihren Kompetenzen – insbesondere

ihrer sozialen Kompetenz – jeden Tag neue Erfahrungen, und ihre Schüler profitierten davon. Ob wir in der fünften oder der ersten Klasse unterrichten, ob wir siebzehn Wochen oder siebzehn Jahre Erfahrung haben, wir können von ihr lernen.

14 Dinge, auf die es wirklich ankommt

1. Gute Lehrer vergessen nie, dass es Menschen sind und nicht Programme, die die Qualität einer Schule ausmachen.
2. Gute Lehrer formulieren zu Beginn des Schuljahres klare Erwartungen und halten konsequent daran fest.
3. Wenn ein Schüler sich danebenbenimmt, haben gute Lehrer nur ein Ziel: dafür zu sorgen, dass sich das Fehlverhalten nicht wiederholt.
4. Gute Lehrer stellen hohe Anforderungen an ihre Schüler, aber noch höhere an sich selbst.
5. Gute Lehrer wissen, wer die Variable im Unterricht ist: sie selbst. Gute Lehrer versuchen ständig, sich zu verbessern, und sie konzentrieren sich auf das, was sie kontrollieren können: ihre eigene Leistung.
6. Gute Lehrer schaffen eine positive Atmosphäre in ihren Klassen und in ihrer Schule. Sie behandeln alle Menschen mit Respekt. Vor allem kennen sie die Macht des Lobs.
7. Gute Lehrer filtern ständig alles Negative aus, das unwichtig ist, und zeigen eine positive Einstellung.

8. Gute Lehrer arbeiten intensiv daran, ihre Beziehungen zu pflegen – sie vermeiden persönliche Verletzungen und reparieren jeden entstandenen Schaden.
9. Gute Lehrer können unwesentliche Störungen ignorieren und auf Fehlverhalten so reagieren, dass die Situation nicht eskaliert.
10. Gute Lehrer verfolgen bei allem, was sie tun, einen Plan und einen Zweck. Wenn etwas nicht so funktioniert, wie sie es geplant haben, überlegen sie, was sie hätten anders machen können, und modifizieren ihren Plan.
11. Bevor sie Entscheidungen treffen oder irgendeine Veränderung vornehmen, fragen sich gute Lehrer: Was halten die besten Leute davon?
12. Gute Lehrer fragen sich immer, wer sich bei ihren Entscheidungen am wohlsten und wer sich am unwohlsten fühlt. Sie behandeln alle so, als wären sie gut.
13. Gute Lehrer messen Vergleichsarbeiten und zentralen Tests keine übermäßige Bedeutung zu. Sie konzentrieren sich auf die eigentliche Aufgabe: das Lernen der Schüler.
14. Guten Lehrern liegen ihre Schüler am Herzen, sie engagieren sich für sie. Sie wissen, dass Verhaltensweisen und Grundüberzeugungen mit Emotionen verbunden sind. Und sie wissen, wie wichtig Emotionen sind, um Veränderungen in Gang zu bringen.