

Bedingungen und Ursachen für Unterrichtserfolg und -misserfolg

Schule von innen betrachtet – Schule als komplexes System

Vorgaben

In jeder Schule, für jede Schulart, gibt es in den einzelnen Bundesländern durch das zuständige Kultusministerium Verordnungen, Erlasse, Rahmenlehrpläne und andere Richtlinien. Diese Vorgaben umzusetzen ist die Aufgabe von Schulleitung und Kollegium. Somit also Aufgabe jeder einzelnen Lehrkraft. Die einzelnen Schulen haben aber einen erheblichen Spielraum, wenn es um die Art und Weiße der Umsetzung der Vorgaben geht.

Von der Politik ist es gewünscht, dass die Schulen diesen „Freiraum“ nutzen, um sich ein eigenes Schulprofil und ein eigenes Schulprogramm zu geben. Es soll ein „Wettbewerb“ um die beste Schule unter den allgemeinbildenden Schulen, bzw. den beruflichen Schulen geben. Arbeitsgruppen bereiten daher zu Themen Unterlagen vor und in Gesamtkonferenzen wird darüber diskutiert und abgestimmt. Positive Rahmenbedingungen sind also durchaus vorhanden. Als Rahmenbedingungen können die Vereinbarungen natürlich keine Einzelheiten festlegen. Die Einzelheiten müsse in den jeweiligen Fachbereichen umgesetzt werden. Und hier liegt oft „der Hund begraben“.

Führungspersönlichkeiten

In den einzelnen Fachbereichen sollten die Kolleg(innen) selbstständig an der Umsetzung der beschlossenen Ziele arbeiten, jedoch diese auch untereinander abstimmen. Damit dies ermöglicht werden kann, müssen jedoch geeignete und willige Führungspersönlichkeiten – **von der Schulleitung über die Abteilungsleitung** (bis ggfls. zum Fachbereichsleiter) – die Umsetzungsarbeit initiieren, unterstützen begleiten und kontrollieren, und bei Probleme

men Hilfe anbieten, sowie Problemlösungen bei Umsetzungsschwächen aufzeigen können. Es reicht keinesfalls aus, Protokolle von Sitzungen abzuheften und dann anzunehmen, dass im Schulalltag jede Lehrkraft sich daran hält, was vereinbart wurde. Vielmehr muss eine fachliche Aufsicht (!) durch die jeweiligen **Dienstvorgesetzten** gewährleistet sein.

Aufsicht oder Kontrolle machen aber Mühe, sind zuweilen lästig, damit eine unbeliebte Führungsaufgabe und selten mit Führungsqualität verbunden. Zumal immer wieder davon ausgegangen wird, Lehrkräfte würden von sich aus verantwortungsvoll arbeiten. Tatsächlich unterscheiden sich diese in ihrer Mentalität aber nicht von anderen Arbeitnehmern. Die als unnötige oder als unwichtig empfundenen Entscheidungen, Aufgaben und Absprachen werden auch im System Schule sehr oft verdrängt, ignoriert, minimiert oder auch boykottiert.

Hinzu kommt ein starker Drang einzelner Lehrkräfte, im Schulalltag die Schule als

- a) einen Ort der Selbstverwirklichung zu betrachten,
- b) sich selbst als Ausputzer aller gesellschaftlichen Probleme zu verstehen und
- c) ihre eigenen Fähigkeiten höher zu bewerten als diejenigen Fähigkeiten anderer Kolleginnen
(*Teamarbeit?, Konsequenzen für das Team?*).

Bis hier hin ist also alles so wie man es auch aus Betrieben in der freien Wirtschaft kennt. Es menschtelt. Der gewaltige Unterschied zur freien Wirtschaft besteht einerseits in dem **viel zu positiven Selbstbild**



der Lehrerinnen, dem Umstand, dass Fehlverhalten, Misswirtschaft oder einfach nur schlechte Arbeit nicht zu persönlichen Konsequenzen führt. Diese Aussage gilt für alle Hierarchiestufen! Eine schlechte Lehrerin, einen schlechten Schulleiter wird man nicht los! Auch gibt es von Vorgesetzten oder Kollegen oft keine Rückmeldung bezüglich der eigenen Leistung. Unterrichtsbesuche sind nicht obligatorisch. Probleme werden nicht ausreichend durch Mediation aufgefangen.

Die in einigen Schulen durchgeführten schriftlichen Befragungen in der Schule zur Zufriedenheit des Kollegiums sind oft von Opportunismus seitens der Lehrkräfte geprägt. Lob und Tadel sind im System auch auf der Führungsebene nicht vorgesehen. Rückmeldung erleben Lehrkräfte nicht. Man muss als Lehrkraft sich selbst loben können (innere Motivation).

Schulstrukturen

In jeder Schule gibt es offizielle Strukturen durch Rechtsvorschriften usw. Aber auch inoffizielle Strukturen. Letztere sind oft von den Persönlichkeiten auf Führungsebene und Persönlichkeiten anderer **Schulgruppierungen** geprägt (*Personalrat, Sekretariat, Arbeitsgruppen, Schulkonferenz, Gesamtkonferenz usw.*)

Die Mentalität, die Wertvorstellungen und zum Teil auch die politischen Einstellungen oder auch politischen Absichten der Akteure beeinflussen sehr stark das Schulleben und damit besonders auch das Schul- bzw. Arbeitsklima (*Gewerkschaften, Verbände, Parteimitgliedschaft, Religionszugehörigkeit...*).

Diese Strukturen verselbstständigen sich manchmal, werden auch an die „nächste Lehrergeneration“ vererbt. Eine neue Schulleitung hat es deshalb oft sehr schwer, „Veränderungen“ gegen das Kollegium durchzusetzen. Oft sind auch Beset-

zungen von Führungsstellen, wie Schulleiterstellen nicht ohne politischen Einfluss zustande gekommen. Wenn dazu noch eine „ungeschickte“ Personalführung dazu kommt, ist das Betriebsklima dahin.

Nicht selten ergibt es sich, dass in der erweiterten Schulleitung im Kollegium selbst, die größten Konkurrenzkämpfe auf subtile oder offenen Art und Weise ausgefochten werden (weil man sich nicht leiden kann). **Es fehlt sehr oft am Willen der Beteiligten, das eigene Ego hinter die eigentliche Aufgabe der professionellen Wissensvermittlung, der Bildung und Erziehung zu stellen.** Man kann sich leicht ausmalen, welche Auswirkungen es auf den Schulalltag hat, wenn solche Ego man(inn)en an der „Schaltstelle der Macht“ sitzen. **In diesem oben beschriebenen Sinne verhalte sich zu viele Lehrkräfte höchst unprofessionell!**

Unterrichtsorganisation und -durchführung

Planung und Durchführung des Unterrichts ist die Aufgabe jeder einzelnen Lehrkraft. Unterrichtsziele, Unterrichtsstoff und Unterrichtsmethode sind im Wesentlichen von der Organisationsfähigkeit, der Fachkompetenz und dem pädagogischem Geschick der einzelnen Lehrerinnen bestimmt. Was die meisten Lehrkräfte in ihrem Unterricht jedoch **nicht** tun, ist **den Unterrichtsstoff** für die Schüler **in einem vernetzen Denken** (*siehe Infoblock 1*) **darzubieten und aufzubereiten.** Sie haben es in ihrem Studium und in ihrer Ausbildung nicht gelernt. Dass die Beherrschung bestimmter Lehr- und Lernformen nicht ausreicht, um einen Bildungsgehalt, ein bestimmtes Bildungsziel zu erreichen, ist vielen Lehrkräften bewusst. Wissen und Bildung in einer komplexer werdenden Welt erfordert aber nicht nur handlungsorientiertes, kooperatives **Lehren (!)** und



Lernen, sondern auch die Fähigkeit der Lehrenden und Lernenden, Aufgabenstellungen, Problemlösungsstrategien, sowie Schul- und Unterrichtsorganisation aus einem vernetzten, einem **systemischen Denkansatz** heraus, zu lösen.

Viele glauben aber auch, dass ein bestimmter Themenbereich – beispielsweise aus dem Fachunterricht – keinen Bezug z. B. zum Deutschunterricht hat. **Folglich kommen weder Deutschlehrer noch Fachlehrer auf die Idee, sich zusammenzusetzen, um beispielsweise ein bestimmtes Thema im jeweiligen eigenen Unterricht mit Verweis auf den Unterricht des Kollegen zu organisieren** (*Grafik letzte Seite*).

Mit etwas Distanz zum eigenen Tun als Lehrkraft sollte man in der Lage sein, vernünftige, positive Grundstrukturen des Lehrens und Lernens aus den Fehlern der Vergangenheit abzuleiten.

In der Natur hängt alles mit allem zusammen. Das Herauslösen, Bewerten und Bearbeiten einzelner **Sachverhalte ohne die bewussten Querverbindungen zu anderen Lebensbereichen, Fächern und Methoden**, führt zu einem Zustand, den man früher als Fachidiotismus bezeichnet hat. Die Schüler bleiben „dumm“.

Auch unnötig bürokratische Vorgänge im Schulsystem verhindern sehr oft eine sinnvolle Absprache unter den Kollegen. Stundenplangestaltung und Personaleinsatz richten sich meist nicht nach pädagogischen Erfordernissen. Stundenverteilung ist scheinbar wichtiger.

Ein Unterrichtsthema welches heutzutage in fast jeden Unterricht passt ist beispielsweise das Thema Umwelt oder Arbeitsleben. ¹Wie man es machen kann, zeigt mein Unterrichtsentwurf.

Teamarbeit

Sie setzt voraus, dass die eigenen Ansprüche hinter das gemeinsamen Projektziel gestellt werden, die Teammitglieder sich dem gesetzten Ziel verpflichtet fühlen und sich in die Denkprozesse der anderen Teammitglieder hineinversetzen wollen.

Das ist leider nicht selbstverständlich, weil man vielleicht versteht, worum es dem Anderen geht, die weiter oben erläuterten eigenen Egoismen aber im Weg stehen. Man will seine eigenen Erfahrungen machen und sich nicht von erfahrenen Kolleginnen „vorschreiben“ lassen was, wie zu tun ist. Schließlich hat man ja selbst studiert.

Zu fordern, Unterlagen und Anschauungsmaterialien von Kollegen zu übernehmen, oder gar gemeinsam ausarbeiten wollen, ist ja geradezu eine „Unverschämtheit“ (Synergieeffekt?).

Die Teamarbeit wird auch oft durch die individuelle Arbeitsorganisation und individuellen Qualitätsansprüche

(hoch oder niedrig) der einzelnen Lehrer(inn)en erschwert. Man ist ja irgendwie eingefahren und betriebsblind. Da ein Konsens im Team erreicht werden muss, eine Entscheidungsträgerin, ein Boss aber nicht vorhanden oder unwillig und ent-

Infoblock

Vernetzten Denkens ist nicht neu. Schon in den 1970er Jahren hat Frederik Vester in seinem Buch „Denken, Lernen, Vergessen. DVA, 1975“ das Prinzip dargestellt und gezeigt, wie alles mit Allem zusammenhängt.

- https://www.das-blaue-netz.de/farbe/schule/Bemerkungen_zum_Kooperativen_Lernen.pdf

Wenn in der Schule der Wissenserwerb und die daraus resultierende Bildung in der heutigen Zeit durch die „Flut“ des Informationszuwachses und der zunehmenden Komplexität unseres Lebens scheinbar erschwert wird, muss die Lehrkraft die Überschneidungen und Verbindungen verschiedener Themenbereiche für die Schüler transparent machen. Das geht nicht mit herkömmlichen „Mindmaps“ da diese Art von Unterrichtsorganisation eine Überschneidung nicht darstellen kann. Man braucht dazu Mengen-diagramme.

Siehe Anhang „Schule als komplexes System“.

¹ https://www.das-blaue-netz.de/farbe/schule/Unterrichtsbeispiel_Pronto_IT-Servicio.pdf

scheidungsschwach ist, gibt es schnell „Sand im Getriebe“ Einfacher ausgedrückt: *Viele Lehrkräfte sind nicht wirklich teamfähig, teamwillig! Was von den Schüler(inne)n abverlangt wird, kann oder will man selbst nicht erfüllen.* Von Schülern wird Teamarbeit und kooperatives Lernen gefordert, kooperatives **Lehren** ist aber oft ein Fremdwort. Auch sind kooperatives Lernen und vernetztes Denken zweierlei (siehe auch Link im Infoblock).

Sollen, Wollen, Dürfen, Müssen

Jede Lehrkraft weiß eigentlich ganz genau, was verlangt wird, was getan werden soll und muss. Sehr viele Lehrer halten sich daran und sind auch deshalb eine wertvolle Stütze im Schulalltag und im Unterrichtsgeschehen, weil sie sich auch noch als „Erzieher“ verstehen. Längst ist klar geworden, dass der noch immer weit verbreitete „Lässigkeitsstil“ bestimmter Lehrkräfte zu einem schleichende Autoritätsverlust führt. Jedoch: **Manche Lehrer wollen gar kein Vorbild mehr sein und finden diesbezügliche Forderungen als unangemessen, weil sie sich keine Blöße geben wollen oder Angst davor haben, ihr eigenes Weltbild rechtfertigen zu müssen.** Auch ist eine positive Streitkultur in den Schulen nicht ausgeprägt. Kontroverse, aber fruchtbringende Diskussionen wollen viele nicht führen.

Konferenzen und andere „Kleinigkeiten“

Wie wenig den meisten Personen im Kollegium an einem zielgerichteten Ergebnis liegt, kann man meistens an dem Ablauf und der Organisation einer (Gesamt-) Konferenz erkennen. Die Tagesordnung wird zwar allen Personen vorab bekannt gegeben, doch während der Diskussion in der Lehrerversammlung ist leicht an den Diskussionsbeiträgen und Fragen erkennbar, dass sich die meisten Lehrkräfte nicht aus-

reichen vorbereitet haben. **Sie haben ihre Hausaufgaben nicht gemacht! Effektivität, Effizienz? Fehlanzeige!** Selbstdarstellung und Profilneurosen sind aber durchaus vorhanden.

Schule macht Spaß

Zumindest dann, wenn man von seinen Schülern positive Rückmeldung bekommt. Solange es heißt „...*bei ihnen haben wir was gelernt. Sie waren immer fair zu uns*“, sollte man bezüglich der eigenen Unterrichtsqualität zufrieden sein. Ein Lehrer muss authentisch sein, keine Rolle spielen wollen. Das kommt an.

Bereits im Jahr 2013 ist in Zeit-Online ein Artikel über die Hatti-Studie zu lesen: „**Ein guter Lehrer darf keine Zeit mit unwichtigen Dingen verschwenden. [...] Was Schüler lernen, bestimmt der einzelne Pädagoge. Alle anderen Einflussfaktoren [...] sind dagegen zweitrangig.**“²

Selbstausschöpfung und andere „Pflichten“

Ja es gibt sie noch, die guten Lehrer, die sich für ihre Schüler aufopfern und ihren Unterricht sorgfältig vorbereiten! Doch sind auch diese nicht immer bereit, in eine Abstimmung der Schulthemen einzusteigen. Einzelkämpfertum ist noch immer weit verbreitet.

Einige wenige Lehrkräfte fühlen sich moralisch verpflichtet, über das geforderte Maß hinaus, noch anderen Tätigkeiten im Schulbetrieb nachzugehen. Wenn diese singulären Leistungen Überhand nehmen, leidet jedoch die eigentliche Unterrichtsarbeit, weil sie vernachlässigt wird (*Burn-out und die Folgen*).

Schulaktivitäten außerhalb des eigentlichen Unterrichtsgeschehens sind eben bei manchen Lehrkräften sehr beliebt. Mitarbeit im Personalrat, gehört allerdings zu

² <https://www.zeit.de/2013/02/Paedagogik-John-Hattie-Visible-Learning/komplettansicht>



einer der wichtigen Tätigkeiten. Sportveranstaltungen und andere Öffentlichkeitsarbeiten stabilisieren den Zusammenhalt im Schulalltag. Sie schaffen die Wahrnehmung aller Personen für das jeweilige Schulprofil.

Schule als komplexes System

Meine Position,
angelehnt an Frederik Vester: „Die Kunst vernetzt zu Denken“

Die Auftrennung der Wirklichkeit in Fächer, Abteilungen oder Gruppen, führt zu Faktenwissen. Faktenwissen bringt keine Bildung, da keine Vernetzung statt findet. Es entsteht ein Klassifizierungsuniversum statt einem Wirkungsgefüge mit Rückkopplungen

Die Wirklichkeit ist kein Nebeneinander von Einzelheiten, sondern ein System der sich gegenseitig beeinflussbaren Dinge. Das Erfassen der Wirklichkeit als Ganzes ist mehr als die Ansammlung von Details.

Anmerkung: Im Schulalltag ist vielen Lehrkräften das Prinzip der kybernetischen Didaktik (von Felix Cube) nicht bekannt. Das Lernen im Prinzip des Regelkreises ist jedoch in jedem Fall eine vernünftige Methode. Netzipp:

https://de.wikipedia.org/wiki/Kybernetische_Didaktik

<http://www.biologik.de/>

http://www.uni-lueneburg.de/personal_fuehrung/index.php/

[Die Methodik des Vernetzten Denkens](#)



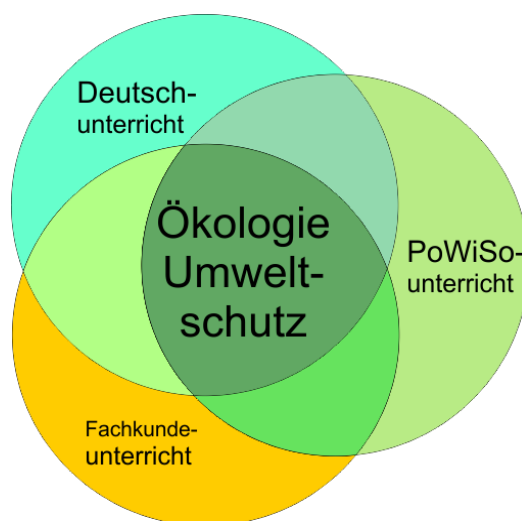
Fachbereiche bilden nur einen Realitätsausschnitt ab. Zusammenhänge mit anderen Bereichen, Möglichkeiten von Synergien werden ausgeblendet. Das Gesamtsystem wird nicht erfasst.

Ein Kollegium ist ein System mit verschachtelten Regelkreisen. Das Prinzip der Selbstregulation führt zu fehlerfreundlichen Systemen mit Flexibilität und Robustheit. Die Systemsteuerung (Führungskräfte) muss so eingestellt sein, dass dem Gesamtsystem zu mehr Stabilität, Flexibilität und Robustheit verholfen wird.

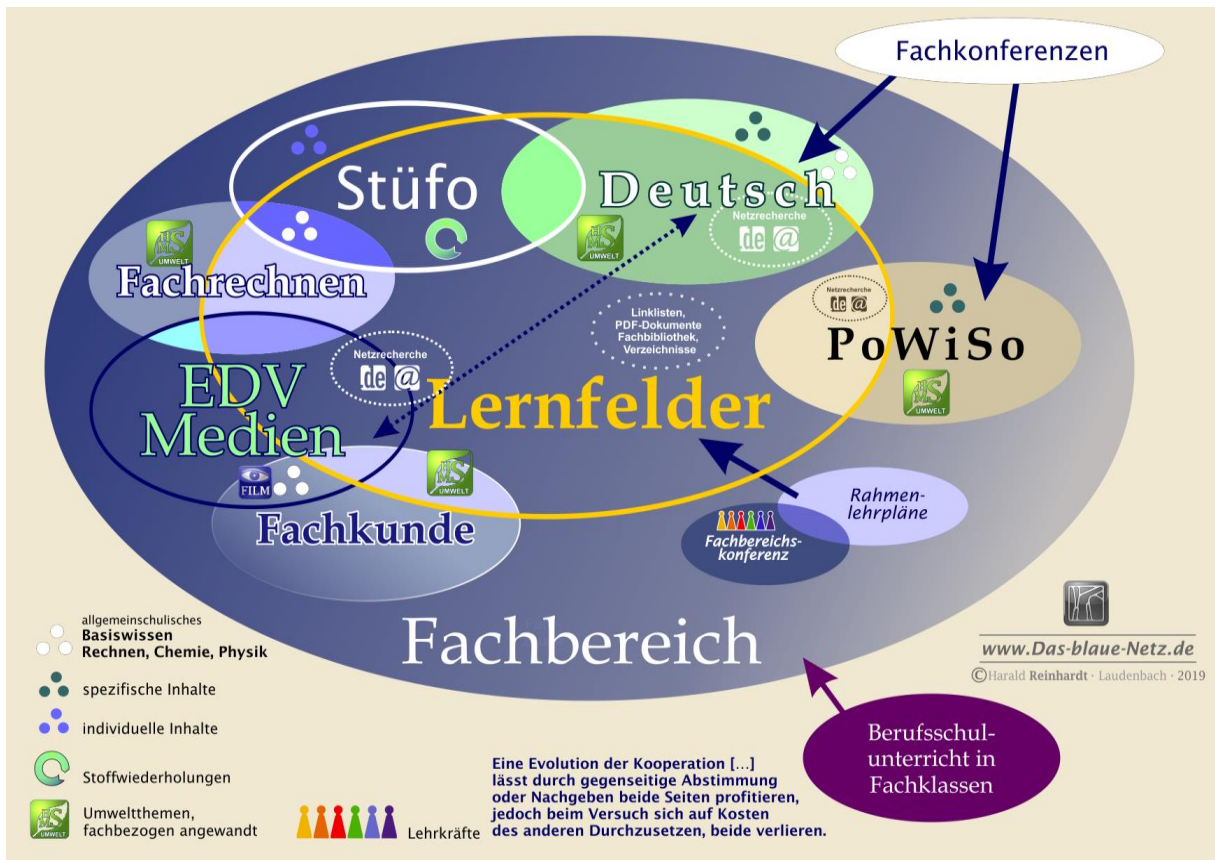
Lehrkräfte sind Wanderer zwischen Fachbereichen. Sie werden zum Bindeglied, Regler und Taktgeber, wenn sie Gemeinsamkeiten und die Schnittmengen suchen und sich deren Existenz bewusst sind.

*Heutige Auswirkungen bildungspolitische Fehlentwicklungen der Vergangenheit, lassen sich nicht nur durch ein Mehr an Technik und Regelung im Unterricht beseitigen. Es muss nach den Ursachen geforscht werden. **Die Technik kommt nach der Pädagogik!***

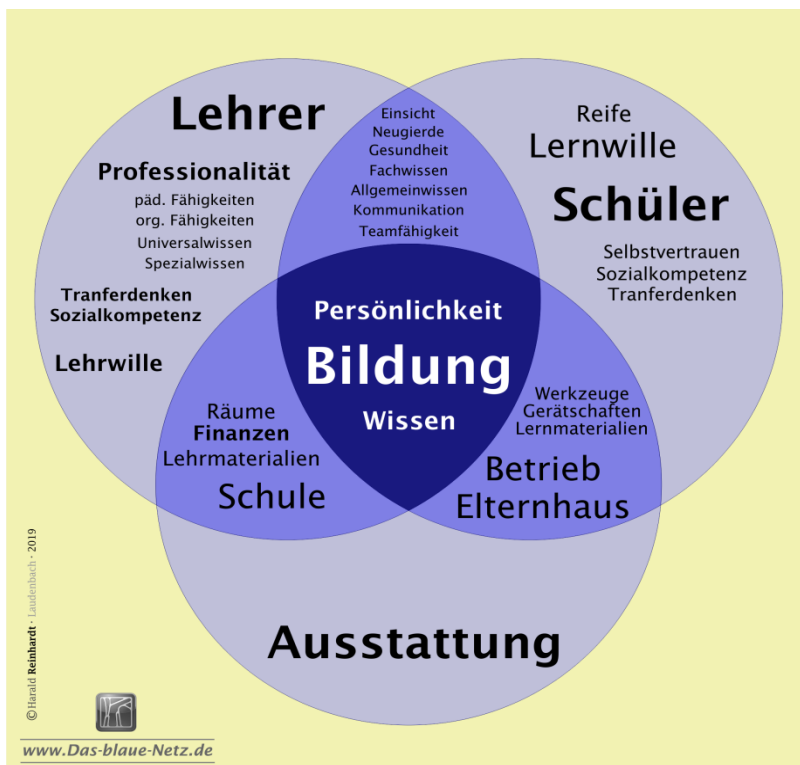
Grafik 1:
Überschnidungen von Unterrichtsinhalten



Grafik 2
Überschnidungen von Unterrichtsfächern.



Grafik 3
Wirkungsgefüge Bildung Systemisches Denken



Beide Grafiken sind in diesem Downloadfeld auch als separate Dateien mit zusätzlichen Kommentaren vorhanden:

Überschnidung von Unterrichtsfächern.pdf

und auch

Wirkungsgefüge Bildung Systemisches Denken.pdf

