

# Lehrer als »Weltmeister im Komplexitätsmanagement«

## Unterricht im Alltag planen

Guten Unterricht zu planen ist die tägliche Heraus-, oft Überforderung aller Lehrer\*innen. Schulische Strukturen, Weitergabe von Erprobtem, Austausch von Erfahrungen und gegenseitige Beratung können den Alltag erleichtern. Wenn bewährter Unterricht von einst nicht mehr reicht, um auf wachsende Vielfalt angemessen zu antworten, helfen Beispiele, wie er ganz anders, aber ohne Mehraufwand gelingen kann.

Susanne Thurn

In fünf Tätigkeitsfeldern müssen sich Lehrer\*innen als Komplexitätsmanager\*innen täglich bewähren:

*Erziehen* – eine Aufgabe, die offenbar ständig zunimmt durch die kulturelle Vielfalt der Schüler\*innen mit entsprechend unterschiedlichen Erziehungsvorstellungen – durch die wachsende Armut in unserer Gesellschaft, die viele Familien von kultureller Teilhabe abkoppelt – durch zunehmende Orientierungslosigkeit und Verwahrlosung von Kindern quer

Zeit auch ausgebildet werden. Nicht zuletzt die PISA-Studien bestätigen, wie mäßig die Diagnosefähigkeit vieler Lehrer\*innen ist, die aber doch die Leistungsfähigkeiten der ihnen anvertrauten Schüler\*innen gut einschätzen müssen, um ihnen herausfordernde und passgenaue Aufgaben zuzuordnen, an denen sie wachsen können – um Schwächen rechtzeitig zu entdecken, auf die man möglichst frühzeitig präventiv reagieren sollte – um Leistungspotenziale zu entdecken, die sonst vielleicht verschüttet bleiben – um pädagogisch sachgerecht beurteilen und beraten zu können.

*Beteiligung an der Schulentwicklung* – nur eine Schule, die sich ständig selbst prüft und weiterentwickelt – die die Bedürfnisse ihrer Schüler\*innen, aber auch ihrer Mitarbeiter\*innen erkennt und darauf mit entsprechenden Angeboten antwortet – die sich um multiprofessionelle Zusammenarbeit aller Pädagog\*innen bemüht – die Eltern und Schüler\*innen ernst nimmt und in die Entwicklungsarbeit auf Augenhöhe einbindet –, ist ein guter Ort zum Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen. Das kostet viel Zeit – und deutlich mehr an administrativem Vertrauen in die pädagogische Kompetenz der Mitar-

beiter\*innen mit entsprechenden Freiheiten für die Gestaltung.

*Weiterbildung* – ein Studium und Referendariat als Grundlage für die Praxis von Jahrzehnten können in unserer sich rasend schnell verändernden Welt mit entsprechend rasend schnell sich verändernden Ansprüchen an die Profession nicht ausreichen. Kontinuierliche Weiterbildung ist dringend geboten, etwa für die Entwicklung umfassender Diagnosefähigkeiten, für die Entwicklung von Unterricht für inklusive Lerngruppen, für die Entwicklung bildungsförderlicher digitaler Strukturen.

### Unterricht planen – jeden Tag trotz aller anderen Aufgaben

Die höchst umfangreichen zahlreichen Herausforderungen und daraus folgenden Aufgaben in den hier kurz beschriebenen Tätigkeitsfeldern sind zusammengenommen »statistisch« im Umfang von ungefähr einem Drittel der zugedachten Arbeitszeit von Lehrer\*innen zu erledigen: schon das lässt schaudern. Zwei Drittel der Arbeitszeit sind der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung im demnach wohl wichtigsten Tätigkeitsfeld zu leisten:

### Guten Unterricht planen, ohne an der Komplexität zugemuteter Aufgabenvielfalt zu verzweifeln.

durch alle Schichten – durch vielfältige »Sprachlosigkeiten« – durch wachsende Auswüchse wie soziale Deprivationen, Ausgrenzungen, Mobbing – durch Verführungen zu einfachen Antworten extremistischer »Heimaten« – durch Identifizierungen von »Schuldigen« für die eigene Zukunftslosigkeit und zunehmend gewaltbereites Handeln – ... eine längst nicht erschöpfte Aufzählung.

*Beurteilen und Beraten* – eine Aufgabe, für die Lehrkräfte erst in letzter

*Unterrichten* – Immer noch werden die Lehrkräfte fast überall in Deutschland nach der Anzahl der zu erteilenden Unterrichtsstunden alimentiert, und das höchst ungerecht nach Schulformen: Diese bestimmen die Höhe des Gehaltes und die Anzahl der zu erteilenden Unterrichtsstunden. Ungerecht auch, weil nicht berücksichtigt wird, wie viel Korrekturaufwand mit der einzelnen Unterrichtsstunde verbunden ist, auf wie viel unterschiedlichen Niveaus der Unterricht vorbereitet werden muss und erst recht nicht, wie viel an Erziehungsarbeit zu leisten ist, bis Unterricht überhaupt möglich wird. Seit der Umorientierung von der Input- zur Output-Orientierung behördlicher Vorgaben werden die Ergebnisse des Unterrichtens mit Kontrollen überschwemmt, die unterrichtliche Freiheiten deutlich einschränken, zu befürchteten und beklagten Auswüchsen führen wie »teaching to the test« – »learning for the test«. »Bildung« von Menschen als Ziel von Unterrichten droht dem verwertbaren und abtestbaren Wissen geopfert zu werden: gegen den Willen wohl der Mehrheit aller Lehrer\*innen, soweit sie nicht resigniert haben.

Kein Wunder also, wenn Hilbert Meyer, dessen Bücher Generationen von Student\*innen, Referendar\*innen und Lehrer\*innen dabei unterstützt haben, »guten Unterricht« zu erkennen und anzustreben, zusammenfasst: »Alle Wissenschaftler sind sich einig, dass das Unterrichten ein hochkomplexer Prozess ist und Lehrer\*innen Weltmeister im Komplexitätsmanagement sein müssen« (Meyer 2018, S. 3 – vgl. dazu auch die aktuelle Serie »Lehrerbelastung«, PÄDAGOGIK 1 bis 7-8/2019).

### **Unterricht planen durch Entzerren von Komplexität**

Drei Beiträge in diesem Heft helfen mit erfahrungsgesättigten Vorschlägen, übertragbaren Ideen, hilfreichen Tipps und konkreten Angeboten, wie man guten Unterricht trotz dieser Aufgabenvielfalt planen kann, ohne an der Komplexität der zugemuteten Aufgabenvielfalt zu verzweifeln.

Mandy Schütze beschreibt in ihrem Beitrag *Effiziente Unterrichtsvorbereitung im Alltag*, was ihr hilft, dem »Anspruch meiner Schülerinnen und Schüler auf guten Unterricht« gerecht zu werden. Ihre Schule ist ein Gymnasium, alle Klassen sieht sie nur zweimal in der Woche für je eine Unterrichtsstunde. Wie viel Vorbereitung da zusammenkommt, lässt sich leicht ausrechnen – und auch, wie viel Zeit noch bleibt für die anderen vier Tätigkeitsfelder. Sie nutzt die Segnungen des Internets für ihre Unterrichtsplanung, tauscht sich nicht nur mit den

### **Kann Teamarbeit verordnet werden, oder führen nur Einsicht und Freiwilligkeit zu effektiver Entlastung?**

Kolleg\*innen vor Ort in ihrer Schule aus, sondern durchsucht gezielt das gesamte Netz, um gute Unterrichtsideen zu sammeln, mit eigenen Unterrichtsentwürfen aus vergangenen Tagen zu verbinden, sodann alles so zu archivieren, dass sie wiederfindet, was sie braucht, und schnell zur Verfügung hat, selbst während des Unterrichts, wenn es gerade sinnvoll ist. Das ermöglicht ihr nicht nur, guten Unterricht immer mal wieder selbst ohne lange Vorbereitung zu halten, sondern auch, flexibel auf Unvorhergesehenes zu reagieren. Die gewonnene Planungszeit kann sie so schwerpunktmäßig für Unterricht in neuen Gruppen mit neuen Inhalten einsetzen. Hilfreich ist zudem, dass sie ebenso unaufwendig ihre Unterrichtsplanungen noch vor Ort in ihrem iPad reflektieren und evaluieren kann.

Anja Devantié beschreibt, wie sie Unterricht für äußerst heterogene Klassen plant. Sie arbeitet in einer Gesamtschule, in der das Tätigkeitsfeld *Erziehen* besonders viel Einsatz erfordert. Strukturen der Schule helfen, die Unübersichtlichkeit großer (in diesem Fall achtzügiger) Systeme zu reduzieren: durch Jahrgangsteams, in denen Lehrer\*innen schwerpunktmäßig arbeiten und mit sozial- und sonderpädagogisch ausgebildeten Pädagog\*innen zu multiprofessionellen

Teams zusammenwachsen können – durch veröffentlichte und leicht zugängliche Jahresübersichtspläne und vereinbarte Unterrichtsvorhaben für die Jahrgangsstufen – durch gemeinsame Räume mit entsprechender Ausstattung für schnelle Zugriffe auf Materialien – durch die Weitergabe von Unterrichtsplanungen und Materialangeboten vom vorhergehenden Jahrgangsteam auf das nachfolgende. Kann eine solche Teamarbeit verordnet werden? *Unterrichtsvorbereitung im Team: einer für alle – alle für einen?* Anja Devantié plädiert für Einsicht und Freiwilligkeit als Gelingensbedingung effektiver Entlastung im Alltag. Von anderen Schulen weiß man, dass wöchentlich verordnete Zeit dafür wirksam ist, aber auch gefunden werden muss im engen Konferenzplan. Eine Anwesenheitspflicht von etwa 35 Zeitstunden in der Schule würde zumindest solche entlastende Teamarbeit leichter ermöglichen (diskutiert in Eikenbusch 2019).

### **Die Schüler erfinden selbst vielfältige Aufgaben und entdecken unterschiedliche Lösungen.**

Dietmar Kück zeigt in seinem Beitrag *Kollegiale Unterrichtsvorbereitung mit digitalen Medien*, dass Unterrichtsvorbereitung im Alltag auf diese Weise deutlich entlastet werden kann, wenn Fach- und Jahrgangsfachteams sich gemeinsam auf den Weg machen, die darin liegenden Chancen zu entdecken und für das Schulcurriculum zu adaptieren. Im Unterricht können digitale Medien Lehrer\*innen für mehr individualisiertes Arbeiten mit entsprechender Begleitung freisetzen. Schüler\*innen erhalten durch adaptive Lernsysteme lernförderliches direktes Feedback, was motivierend und leistungssteigernd wirken und zudem die Lehrer\*innen von allzu vielen Korrekturarbeiten entlasten kann. Bis das alles aber wirklich greift, sind langer Atem für Schulentwicklungs- und Unterrichtsentwicklungsprozesse notwendig und gemeinsame Weiterbildung in Kollegien unabdingbar. Für beides hält der Beitrag Beratung,

zugängliche Angebote und Hinweise bereit, wie Schulen sich auf den Weg in die digitale Zukunft machen können.

### Unterricht planen für heterogene Gruppen

Unterricht für heterogene Gruppen so zu planen, dass er möglichst allen Schüler\*innen gerecht wird, ohne Lehrer\*innen heillos zu überfordern, ist sicherlich die größte Herausforderung unserer Zeit. »Heterogen« sind inzwischen alle Schulklassen zusammengesetzt, selbst jene in den Gymnasien der besseren Großstadtviertel. »Homogene« Lerngruppen hat es nie wirklich gegeben, existieren jedoch immer noch in der Vorstellung: Zielgleich und im Gleichschritt soll im Raster von Zeiteinheiten geplant werden. Es ist kaum zu schaffen, für alle Schüler\*innen einer Gruppe und für mindestens 24 Unterrichts-

stunden unterschiedliche Lösungen zu gestellten Problemen – entwickeln didaktisch ausgereifte Präsentationen, um andere von ihren Ergebnissen zu überzeugen – sind auf ihrem je eigenen Leistungsvermögen herausgefordert durch sie interessierende und von ihnen zu bewältigende Aufgaben, durch Feedback von Peers und Lehrer\*in, durch Zusammenarbeit mit anderen, durch Erfolg, der zu noch mehr Lernfreude und erstaunlichen Leistungen ermutigt.

Mathematik gehört wie Englisch zu jenen Fächern in der Schule, die nach Meinung vieler Lehrer\*innen am ehesten Gleichschritt in der Erklärung und nachfolgend bei den Übungen benötigen, da »eins auf dem anderen« aufbaut, das »nächste« nicht ohne das »vorhergegangene« verstanden werden kann. *Anne-Katrin Reiche* entwickelt ihren Mathematikunterricht in Zusammenarbeit mit *Susanne Prediger* von der Universität Dortmund ganz anders. Entstanden ist dabei Unterricht, der vielfältige Wege zu Längeneinheiten aufzeigt und ein Beispiel für alltagstaugliche, offene Differenzierung darstellt. In ihrem Beitrag beschreiben sie, zu welchen höchst verschiedenen Lösungen Kinder im Ausprobieren, Entdecken und Nachdenken über eine gestellte Aufgabe kommen können, wenn ihnen der Raum gelassen wird, sich etwas selbst zu erarbeiten, das sicherlich nachhaltiger im Gedächtnis bleibt als »nur« Gelerntes, Wiedergegebenes und somit alsbald Vergessenes. Dieses Beispiel ist gut übertragbar auf andere mathematische Inhalte, aber auch andere Fächer, wenn man sich die zugrunde liegende Vorstellung von Unterricht zu eigen macht. Und nicht zuletzt: Dieser Unterricht ist unauwendiger zu planen als die ständige Produktion differenzierter Arbeitsblätter für unterschiedliche Leistungsniveaus zum oft nur Abarbeiten.

Auch *Christoph Suter* von der Pädagogischen Hochschule Thurgau begleitet eine Lehrerin zu neuer Einsicht: Guter Unterricht in inklusiv zusammengesetzten Gruppen ist auch im Englischunterricht für alle Kinder ohne erhebliche Mehrarbeit möglich. Ausgangspunkt bleibt das übliche Lehrwerk, das nun aber nicht mehr

nacheinander durchgearbeitet, sondern zunächst inhaltlich vorstrukturiert wird. Die Kinder erhalten einen Überblick über das Thema der Unit und die angebotenen Materialien. Ihre Aufgabe ist es nun, sich den Inhalt in bewusst heterogen zusammengesetzten Kleingruppen weitgehend selbstbestimmt zu erarbeiten und abschließend ihre Ergebnisse zu präsentieren. Unterstützung erhalten sie durch verschiedene sprachliche und lernmethodische »Gerüst«-Angebote, auch für zielführende Gruppenarbeit, und natürlich durch die kontinuierliche Begleitung der Lehrerin. Es gelingt sogar, dass die Kinder selbst während ihrer Gruppenarbeit Englisch miteinander sprechen, notfalls »irgendwie«. Ein solches Vorgehen lässt sich auf alle Lehrbucheinheiten hin planen. Und auch dies wird für die Lehrerin zur neuen Erfahrung: Ihre Klasse lernt selbstbestimmt mindestens so viel wie im vorherigen Unterricht, ist zudem mit deutlich mehr Kreativität, Lust an der Sprache, Freude und Anstrengungsbereitschaft bei der Sache. Bewiesen wird wieder einmal: Kinder lernen von anderen Kindern in einem guten Lernklima mindestens so viel wie von den Erwachsenen: Gemeinsam lernen in einem gemeinsam gestalteten Englischunterricht.

*Thomas Makowski* erlebt, wie intensiv und kreativ seine Schüler\*innen sich selbst bilden an den sie bewegenden Themen, wie sie andere daran teilhaben lassen und zu Einsichten begleiten durch Unterrichtsplanung, die zum selbstständigen Urteilen verführt: »Ich habe mir so viele Wege im Denken eröffnet«. Er wählt einen eher ungewöhnlichen Einstieg, der die Gruppe motivieren soll, sich mit Religionen auseinanderzusetzen, ein Thema, das die Schülerinnen und Schüler zunächst nicht sonderlich interessiert. Das Folgende kann er nicht mehr wirklich vorausplanen, wenn er seinen Schüler\*innen den nötigen Freiraum geben will, ein eigenes, sie bewegendes Thema selbst zu finden. Er gibt ein Gerüst vor: Gemeinsam werden Kriterien für die Präsentation erarbeitet, die später auch der Evaluation und Bewertung dienen. Er verhindert Ausweichen durch regelmäßige individuelle Besprechung

### Kinder lernen von anderen Kindern in einem guten Lernklima mindestens so viel wie von den Erwachsenen.

stunden Woche für Woche passgenaue Aufgaben zu erstellen, um sie optimal zu fördern. Nicht nur Aufgabenstellungen, sondern auch entsprechende Leistungsüberprüfungen werden in Schulen, die mehrere der früheren Schulformen verbinden, auf mindestens zwei, meistens drei und bei inklusiv arbeitenden Klassen auch vier Niveaustufen angeboten.

Geht es nicht vielleicht auch anders? Drei Unterrichtsbeispiele aus so unterschiedlichen Fächern wie Deutsch/Soziale Studien, Mathematik und Englisch zeigen, dass dies möglich ist. Ausgangspunkt ist für alle je ein gemeinsames Unterrichtsthema: Umgang mit Längeneinheiten – »Chocolate« – Religion als Orientierung für Menschen. Die innere Differenzierung ergibt sich durch Aufgabenvielfalt und selbst differenzierende Aufgaben. Schüler\*innen sind in allen drei Beiträgen an der Planung ihres Unterrichts beteiligt. Sie erfinden selbst vielfältige Aufgaben – ent-

**Literatur**

Eikenbusch, Gerhard (2019): Sind Präsenzzeiten und Vierzig-Stunden-Woche besser? Lehrerarbeitszeitregelungen in Schweden und ihre Wirkungen. In: PÄDAGOGIK 3/2019, S. 42–46.

Meyer, Hilbert (2004): Was ist guter Unterricht? Berlin: Scriptor.

Meyer, Hilbert (2018): Wohin geht die Reise? Und wie gestalten wir den Weg? Pädagogische Woche Oldenburg 2018, Handout zum Eröffnungsvortrag.

Zum Thema sind auch interessant: die PÄDAGOGIK-Hefte 10/2007: Unterricht vorbereiten und 11/2009: Neue Tipps für guten Unterricht.

gendes Leben *jetzt* und erst dann mit Blick auf ihre Zukunft beitragen – *wo*rin liegt das *unbedingt wichtige Bildungsangebot* für sie. Wenn wir Lehrer\*innen diese Fragen für uns überzeugend beantworten können, ohne auf staatliche Vorgaben verweisen zu müssen, werden wir auch die Schüler\*innen erreichen.

der Zwischenergebnisse. Seine Vorbereitung zu Hause besteht neben der Vorbereitung von Feedbacks für die Zwischenergebnisse vor allem darin, zusätzliche brauchbare Texte für die Themen der Schüler\*innen zu finden, diese notfalls umzuformulieren in einfache Sprache. Oft ist das deutlich spannender als die übliche routinierte Unterrichtsvorbereitung.

**Unterricht im Alltag planen**

Drei Beispiele in diesem Heft geben also hilfreiche Erfahrungen und Ein-

sichten weiter, wie die Komplexität der Aufgaben zu managen ist und was dabei hilft. Drei weitere Beispiele verführen zu einem Unterricht, der unter Beteiligung der Schüler\*innen deren Vielfalt zu nutzen weiß und keineswegs aufwendiger und zeitraubender zu planen ist.

Immer aber sollten bei der Planung von Unterricht zunächst die wichtigsten Fragen am Anfang stehen: *Warum* sollen sich *diese* Kinder oder *diese* Jugendlichen gerade *jetzt* mit *diesem* Thema und *wie* auseinandersetzen – *was* kann der Inhalt für ein gelin-

**Dr. Susanne Thurn** war Lehrerin, Hochschullehrerin, Schulleiterin der Laborschule Bielefeld, arbeitet jetzt in der Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften und ist Mitglied der Redaktion von PÄDAGOGIK.  
susanne.thurn@uni-bielefeld.de

# So geht Motivation!

Der Traum vom besseren Leben kann Ansporn und Motivation sein, er kann aber auch belasten, wenn man ihn nicht umsetzt. Dabei ist es erschreckend einfach, ein Macher zu werden! Es braucht nur ein bisschen Selbstüberlistung und das Motivationsbuch von Marius Kursawe.

Kursawe bietet kleine, schnell anwendbare Mindhacks für den leichten Start sowie Tools und Methoden für den langen Atem. Leser erhalten konkrete und verblüffend einfache Motivationstipps für jede Phase der Umsetzung. Damit kann wirklich jeder am Ball bleiben!

Fesselnde Beispiele erfolgreicher Macher aus Sport, Wissenschaft und Alltag ergänzen das mentale Rüstzeug:

- Ein Bergführer bringt ganz normale Menschen auf den Mount Everest,
- eine 68-Jährige Rentnerin lernt endlich Klavier.

2019 • 190 Seiten • 19,95 €  
ISBN 978-3-593-50912-9  
**Auch als E-Book erhältlich**

