



Leseprobe aus Kegler, Lob den Lehrer\*innen, ISBN 978-3-407-86500-7

© 2018 Beltz Verlag, Weinheim Basel

[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?  
isbn=9783407865007](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=9783407865007)

# Einleitung

Schule ist Beziehung! Diese Erkenntnis nährt sich aus meiner vierzigjährigen Berufstätigkeit in der Schule, zuerst als Lehrerin und später als Schulleiterin. Auch wenn immer noch der Stoff und die Leistungen, also die Ergebnisse, im Fokus der Aufmerksamkeit stehen, so sind es letztlich die Beziehungen unter den tätigen Menschen, die entscheiden, ob die Schule zu einem guten und damit auch erfolgreichen Ort für alle Beteiligten wird.

Für das Gelingen dieser Beziehungen sind wir Erwachsenen verantwortlich. *Wir* haben die Macht und die Aufgabe, die Beziehungen zu den Kindern und Jugendlichen und unter uns selbst zu gestalten. Darum stehen in diesem Buch die verantwortlichen Erwachsenen in der Schule, also wir Lehrer\*innen, im Mittelpunkt. Denn wir können die Schule gestalten, davon bin ich nach mehr als einem Vierteljahrhundert Schulentwicklung überzeugt.

Angefangen mit veränderten Räumen und Zeiträumen, mit der Zusammenarbeit unter den Lehrer\*innen und mit aktiven Eltern und Expert\*innen haben wir an unserer Schule in Potsdam eine Lernkultur sowohl für die Schüler\*innen als auch für uns Erwachsene geschaffen. Eine Lernkultur, die allen guttut, den Kindern und Jugendlichen und uns Erwachsenen. Sichere Zeichen dafür sind der große Zustrom und die geringe Abwanderung, sind die vielen Besucher und die wachsende Akzeptanz in der Umgebung. Es geht uns allen besser, wenn wir die Schule zu einem lebendigen Ort machen, an dem die Menschen im Mittelpunkt stehen – diese Erkenntnis verbreitet sich allmählich.

Der Schulleiter einer Grundschule, an der ich als junge Lehrerin arbeitete, hatte einmal auf meine Veränderungsbemühungen mit

der Aussage reagiert: »Was wollen Sie eigentlich, Frau Kegler, die Schule läuft doch.« Dieser Satz zu einer Schule, in der so unterrichtet wurde, wie sie aussah, wilhelminisch, streng und ohne gemeinsame Ziele im Kollegium, hat mich damals schockiert. Auch der gut gemeinte Ratschlag einer älteren Kollegin, auch ich würde schon noch ruhig werden, bewirkte genau das Gegenteil. Ich wollte nicht ruhig werden und in einer Schule arbeiten, die »läuft«. Ich ließ mich für ein Jahr ohne Bezüge beurlauben und suchte nach einer Alternative.

Dass genau zu diesem Zeitpunkt – 1993 – in der ehemaligen DDR ein neues Schulsystem aufgebaut werden musste, man mich im nahe gelegenen Potsdam mit offenen Armen und der Idee empfing, an einer staatlichen Schule eine Montessori-Klasse aufzumachen, und ich dann nach Potsdam ausgetauscht wurde, ist kein Zufall, sondern ein Zusammentreffen der richtigen Idee mit dem richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort. Die dann folgende Geschichte konnte nur entstehen, weil einige und später viele Menschen ihre Ideen, Wünsche und Kraft in dieses Projekt gegeben haben. Heute ist die Montessori-Schule Potsdam bei Menschen bekannt, die Schulen zu lebendigen Orten machen wollen und die nicht länger hinnehmen können, wie ungerecht unser Bildungssystem auch heute noch ist.

Dies schreibe ich in einem Alpengasthof in Südtirol mit herrlichem Blick auf die Brenta-Berge. Beim Frühstück habe ich eine Abteilungsleiterin eines großen deutschen Energiekonzerns zu ihren Einstellungen zur Lehrerarbeit gefragt. Erstaunlich war schon die erste Antwort, nämlich, dass sie zwar wisse, dass es durchaus Lehrer\*innen gäbe, die nachmittags nicht frei hätten, sondern dann ihren Unterricht vorbereiten würden. Aber die meisten würden in ihren Stunden doch sowieso immer nur das Gleiche machen. So denkt man also über uns! Andererseits weiß sie aber auch von vielen freundlichen Lehrer\*innen zu berichten und ist gerne zur Schule gegangen (»Das war eben eine ›heile Welt‹ bei uns in Hamburg-Blankenese.«). Beeindruckend fand sie vor

allem diejenigen, die ihre Sache mit Leidenschaft machten, und die, die Humor hatten.

Sie frage sich allerdings, wie die Kinder, die heute noch in eine traditionelle Schule mit einem gefächerten Stundenplan gehen, die Kreativität aufbringen sollen, den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gewachsen zu sein. In ihrer Abteilung fangen Sitzungen mit einer Kurzmeditation an, es wird in Projekten gearbeitet, Flexibilität und Kooperation sind die wichtigsten »Tools«.

Dies ist nur eine Einzelmeinung. Wir wissen aber, dass viele Menschen Vorurteile nicht nur über die Arbeitszeit der Lehrer\*innen haben. »Lehrer haben vormittags recht und nachmittags frei!« Wäre es nicht an der Zeit, diesem Klischee etwas entgegenzusetzen? Durch eine zeitgemäße verlässliche Präsenz und Ansprechbarkeit ließe es sich leicht entkräften. Wäre es nicht an der Zeit, auch den weiteren gängigen Klischees unsere Praxis, unsere Erfahrung, unser Bemühen, dass Schule gelingt, entgegenzusetzen? So würden wir die ebenfalls oft gehörte Meinung zu unserer Arbeit, nämlich, dass sie höchst anspruchsvoll und verantwortungsvoll ist, ohne Rechtfertigungsnot in den Vordergrund rücken.

Damit wir diese anspruchsvolle Arbeit, so gut es geht, machen können, brauchen wir Lehrer\*innen eine hohe gesellschaftliche Anerkennung. Dafür aber sind ein neues Verständnis und eine neue Praxis von Arbeitszeit und Kooperation unerlässlich.

Stellen wir uns einmal vor, wie die Schule der Zukunft in einer Gesellschaft aussehen könnte, in der es längst nicht mehr für alle Arbeit geben wird und die Menschen sich anderweitig sinnvoll beschäftigen müssen. Dazu braucht es viel Kreativität und so etwas wie einen individuellen »Studienplan«. Ersetzen wir doch den Stundenplan durch einen Studienplan. Dann kommen wir unserer Vision von einer Schule im ursprünglichen griechischen Wortsinn wieder näher. Scholé heißt dort »Muße«. Dass die Schule für Schüler\*innen und Lehrer\*innen ein Mußeplatz wäre, ist eine Vision, die ich mir gerne vorstelle. Aber auch ein avantgardistischer Ort, ein Thinktank, in dem neue Ideen an altes

Wissen anknüpfen. Dies aber geht nicht im Stundentakt der alten Klosterschule!

Wir wollen, dass die Schule als Ort der Gemeinschaftsbildung erhalten bleibt. Wir wollen aber auch, dass sie »Avantgarde« ist, dass hier neue und gegenwärtige Vorstellungen und Gedanken mit der Vergangenheit und der Zukunft in Kontakt gebracht werden. Wir wollen, dass sie ein lebendiger und gestalteter Raum wird, den Kinder, Jugendliche und Lehrer\*innen gerne aufsuchen. Der gegenwärtige Lehrer\*innenmangel bietet die Chance, die alte Trutzburg Schule in eine zeitgemäße staatliche Institution zu verwandeln. Aus der Not eine Tugend zu machen war nicht selten der Ausgangspunkt für Schulentwicklung. Viele Schulen, auch Preisträgerschulen des Deutschen Schulpreises, haben sich aus der Not entwickelt. Häufig war ein Mangel (oft an Schüler\*innen) der Auslöser für Innovation und Verwandlung. Dieses Mal könnte der Mangel an Lehrer\*innen der Ausgangspunkt einer überfälligen Entwicklung sein.

Er führt zu einer zunehmenden Zahl von Quereinsteiger\*innen und Expert\*innen, die als Lehrkräfte in unsere Schulen strömen. Diese Frauen und Männer werden die Schule verändern, doch braucht diese große Veränderung einen Rahmen. Alle Lehrer\*innen, die »Gelernten« und die »Ungelernten«, könnten einen neuen Weg beschreiten. Eine nachhaltige Anreicherung der Schule durch Expertenwissen und Berufserfahrung geschieht vor allem bei einer Umstellung der alten Raum-Zeit-Struktur. Experten, die wieder nur »Lehrer spielen« und frontal und belehrend »vor der Klasse stehen«, wären eine vertane Chance. Gemeinsam könnten wir an einem praxisrelevanten, theoriebasierten und produktorientierten<sup>1</sup> Unterrichtskonzept arbeiten, in dem die verschiedenen Kompetenzen von Pädagog\*innen und »Externen« zusammenfließen.

Unsere Schule, die staatliche Montessori-Schule Potsdam, ist ein Beispiel dafür, wie Erwachsene interdisziplinär und mit unterschiedlicher Expertise zusammenarbeiten können. Seit 25 Jahren ist es alltägliche Praxis geworden, dass Lehrer\*innen und Erwach-

sene aus anderen Berufen ihr Wissen und ihre Erfahrung für einen handlungsorientierten Unterricht austauschen und verbinden. Es ist nicht übertrieben, zu sagen, dass ohne diesen permanenten Austausch und Abgleich unter Lehrer\*innen und Expert\*innen die »Entschulung« der Schule, das heißt die Auflösung erstarrter Formen, kaum gelungen wäre. Die Öffnung der Schule zur Welt braucht verschiedene Professionen, die diesen schwierigen Prozess begleiten. An unserer Schule waren und sind dies Handwerker\*innen, Landwirt\*innen, Imker\*innen, Schäfer\*innen, Kunstschaffende, Designer\*innen, Schauspieler\*innen, Autor\*innen, Wissenschaftler\*innen.... Sie alle haben dazu beigetragen, dass unsere Lehrkräfte nicht länger in der Rolle der »Alleswisse« verharren mussten, sondern sich ihrer eigentlichen Profession, der pädagogischen Gestaltung von gemeinsamen Lernprozessen, widmen konnten. Zusammen mit den Expert\*innen sind sie so oft selbst wieder zu Lernenden geworden, wenngleich mit anderen Werkzeugen ausgestattet. Sie mussten sich oft mit Fragen oder Themen auseinandersetzen, die auch für sie neu waren. Auch die Lehrer\*innen lernten beim Lehren. Das ist durchaus nicht selbstverständlich und hat dazu geführt, dass sich die Beziehungen unter den Menschen verändert haben.

Schon immer haben Menschen ihr Wissen und ihre Erfahrung an die nächste Generation weitergegeben. Wie wäre die Menschheitsgeschichte denkbar ohne die Vermittlung von Erfahrung und Wissen der Älteren an die Jungen? Aus dieser Vermittlung wurde im Laufe der Zeit ein eigenes Gebilde, eine Lehre, eine Wissenschaft – die Pädagogik. Doch das Verhältnis zwischen Lehrer\*in und Schüler\*in war und ist schon immer, und dies bis heute, ein Machtverhältnis. Denn die Erwachsenen bestimmen, worum es geht, sie bestimmen, wie die Beziehungen sich gestalten. Sie tragen die volle Verantwortung, sie führen, auch wenn sie nicht führen wollen oder können.

Mein Buch nimmt diese Beziehung zwischen Lehrer\*innen und Schüler\*innen in den Blick. Und vor allem: Es nimmt das

Eigentliche dieser Beziehung ernst. Wir bekennen uns zu unserer Erfahrung und zu unserer Verantwortung – auch indem wir Prozesse aufsetzen und strukturieren, Ziele setzen und Ergebnisse erwarten, zu denen wir Feedback geben. In diesem Sinne ist mein Verständnis der Lehrerrolle traditionell. Kinder und Jugendliche sind gleichwertig und gleichwürdig, aber nicht gleichberechtigt; so hat Jesper Juul es einmal passend ausgedrückt. Sie haben nicht die gleichen Rechte und vor allem nicht die gleichen Pflichten wie Erwachsene, aber sie haben den gleichen »Wert« und besitzen die gleiche Würde. Unser Pflichtpensum aber ist entschieden größer. »Vorbild – Richtung – Empathie«, sagte Martin Gutsche, ehemals Kuratoriumsvorsitzender der Neumayer-Stiftung. Genau das heißt »Lehrer\*in« sein für mich.

Dieser Dreischritt fordert uns gleichermaßen heraus, und er verspricht viel. Es ist anstrengend, für Kinder und Jugendliche Vorbild zu sein. Wir brauchen dafür Disziplin und Reflexion. Wir müssen wissen, wer wir sind und wie wir so geworden sind. Und es ist auch gut, zu wissen, wie wir nicht unbedingt sein wollen und welche Eigenschaften wir gut kontrollieren sollten. Vor allem sollten wir jedem Perfektionismus eine Absage erteilen.

Ein großes Missverständnis liegt in dem Glauben, wenn man Freiheit gewähre, brauche man keine Richtung vorzugeben. Das ist der Beginn von vielen Übeln wie Faulheit, Unmotiviertheit, Bildungsarmut, um nur einige zu nennen. Wir Lehrer\*innen geben die Richtung vor – nur nicht mehr für alle die gleiche zur gleichen Zeit. Wir haben Ziele – die für die Gruppe und die für jeden Einzelnen. Je besser wir diese Ziele vermitteln und begründen können, umso besser können uns die Kinder, Jugendlichen oder andere Erwachsene folgen.

Empathie kann sich in der Schule nicht an einem Fach festmachen, sondern nur an Menschen. Es versteht sich von selbst, dass lebendiger Unterricht nicht zweimal gleich sein kann, denn es sind immer andere Schüler\*innen beteiligt, mit anderen Voraussetzungen und Bedürfnissen. »Wer ist da?« ist die Grundfrage

im Unterricht. Erst wenn diese geklärt ist, kann man sich auf eine gemeinsame Sache konzentrieren. Wir Erwachsenen zeigen glaubhaft und authentisch, dass wir uns für diese einmaligen und unverwechselbaren Kinder und Jugendlichen interessieren. Das ist die Grundlage für »guten« Unterricht und für eine lebendige, menschliche Schulkultur.

Über Empathie hinaus geht Mitgefühl. Sich in Kinder und Jugendliche, in Eltern oder Kolleg\*innen hineinversetzen können, eine andere Perspektive einnehmen oder vielleicht sogar ein anderes Gefühl wahrnehmen zu können sind Fähigkeiten, die unserem Beruf die oft vermisste Befriedigung geben.

Wir Lehrer\*innen erfahren meist nur zufällig, was aus unseren Schüler\*innen geworden ist. Unsere Arbeit ist traditionell auf eine imaginäre Zukunft gerichtet (»Nicht für die Schule, für das Leben lernen wir!«). Damit können wir leicht zu »Zulieferern« werden, die ein Soll zu erfüllen haben. Viele Lehrer\*innen arbeiten auf dieses Soll, die Prüfungen und Abschlüsse, hin. Das alleine macht nicht froh. Wenn wir die Beziehungen aber im Augenblick, für die Gegenwart und vermittelt über die Lerngegenstände bewusst gestalten, wenn wir ein Verständnis von Entwicklung haben und die Gegenwart auch für sich selber wichtig nehmen, dann verändert sich unser Lehrer\*innenleben. Verständnis, Kreativität, Austausch, Offenheit, neue Impulse, Feedback, Sinn und Gestaltungsfreiheit führen zu mehr Zufriedenheit, zu mehr Gesundheit und zu mehr Freude. So wird die Schule auch für uns Erwachsene zu einem inspirierenden Ort mit vielen Möglichkeiten.

In den folgenden neun Kapiteln möchte ich die notwendigen Veränderungen beschreiben, die dazu führen – und an unserer Schule dazu geführt haben –, dass Lehrer\*innen sich bedeutsam fühlen und dass sie ihre Arbeit mit großem Interesse und Engagement und mit außergewöhnlicher Beteiligung machen.

Ausgangspunkt der Veränderungen war und ist die Umgestaltung der Räume und Zeiträume im Rahmen eines pädagogischen Konzepts. Allein dadurch ergibt sich eine neue Beziehungsgestal-

tung, die durch Weiterbildung, Gespräche und dauerhaften Austausch eine tragfähige Basis erhält. Aktuell birgt der Lehrermangel in Deutschland gleichermaßen Chancen und Risiken für eine neue mentale Grundausstattung in unseren Schulen. Davon soll gleich zu Beginn – im ersten Teil des Buches – die Rede sein.

Zentrum des Buches sind die Kapitel über Zusammenarbeit und Führung als Basis der neuen Schule. Wie kann man traditionelle Einzelkämpfer davon überzeugen, dass Kooperation zu mehr Sinn und damit zu mehr Zufriedenheit führt? Diese Frage soll im zweiten Teil detailliert und am Beispiel unserer Schule untersucht werden. Dass sich wie selbstverständlich aus einer vertieften Zusammenarbeit der Lehrer\*innen eine gute Beziehung zu den Eltern ergibt, ist ein wunderbarer Nebeneffekt.

Die Ausbildung der Lehrer\*innen steht zu Recht in der Kritik. Die wachsende Zahl der Quereinsteiger\*innen an unseren Schulen – bis zu 40 Prozent! – kann Anlass sein, herkömmliche Standards der Ausbildung nachhaltig zu verändern.

Wir haben ungewöhnliche Methoden und Wege beschritten, um die Beziehungen aller Akteure an der Schule zueinander zu entwickeln. Was wir zum Beispiel vom Theater, von der Kunst, dem Tanz oder gemeinsamen Festen lernen können, wird im dritten Teil des Buches zusammengefasst. Und ganz am Ende stelle ich mir die Frage, wie die Schulen in unserem Land in zehn Jahren aussehen werden, wenn sie sich in meinem Sinne entwickelt haben – ein Traum von Schule oder: wie wir Schule gemacht haben wollen.

Dieses Buch soll dazu beitragen, dass wir endlich vom toten Pferd absteigen. Gute Schule geht anders! Gemeinsam können wir die Schule zu einem lebendigen Ort machen, an dem sich sowohl Schüler\*innen als auch Lehrer\*innen und Eltern gerne bewegen und wachsen.