



Peter Daschner | Dieter Schoof-Wetzig (Hrsg.)

Weißbuch Lehrkräftefortbildung

Impulse und Szenarien für gute Praxis

BELTZ JUVENTA

Ein Projekt des Deutschen Vereins zur Förderung der Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung e.V. (DVLfB)

Projektleitung: Dr. h.c. Peter Daschner, Dieter Schoof-Wetzig

Redaktion: Dr. h.c. Peter Daschner, Ulrike Heinrichs (+2023), Dr. Monika Renz, Dieter Schoof-Wetzig, Ulrich Steffens, Prof. Dr. Dietlinde H. Vanier

Projektförderung: Max-Traeger-Stiftung und BGAG-Stiftung Walter Hesselbach



BGAG-Stiftung
Walter Hesselbach

Vorförderung: Deutsche Telekom Stiftung



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Der Text dieser Publikation wird unter der Lizenz **Creative Commons Namensnennung - Nicht kommerziell - Keine Bearbeitungen 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)** veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.de>. Verwertung, die den Rahmen der **CC BY-NC-ND 4.0 Lizenz** überschreitet, ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für die Bearbeitung und Übersetzungen des Werkes. Die in diesem Werk enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Quellenangabe/Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



Dieses Buch ist erhältlich als:

ISBN 978-3-7799-8536-5 Print

ISBN 978-3-7799-8537-2 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-7799-8538-9 E-Book (ePub)

DOI 10.3262/978-3-7799-8537-2

1. Auflage 2025

© 2025 Beltz Juventa

in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

Einige Rechte vorbehalten

Herstellung: Ulrike Poppel

Satz: Helmut Rohde, Euskirchen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein Unternehmen mit finanziellem Klimabeitrag (ID 15985-2104-1001)

Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor:innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhalt

Grußwort der Max-Traeger-Stiftung

Anja Bensinger-Stolze, Vorstandsmitglied der Max-Traeger-Stiftung [13](#)

Einführung

Peter Daschner und Dieter Schoof-Wetzig [15](#)

1 Beispiele guter Praxis: Qualifizierung

1.1 Professionalisierung im System – Schulinterne Lehrkräftefortbildung

Peter Daschner und Ulrike Heinrichs [24](#)

- Otfried-Preußler-Schule in Hannover
- Green Gesamtschule in Duisburg
- Gesamtschule Münster Mitte
- Alexander-von-Humboldt-Schule in Lauterbach/Hessen
- Regionales Berufsbildungszentrum (RBZ) Kiel
- Exkurs: Ein Blick nach Singapur (*Alexander Brand*)

1.2 Professionelle Lerngemeinschaften – Wenn Lehrkräfte gemeinsam Unterricht entwickeln

*Daniela Rzejak, Peter Posch, Wolfgang Beywl, Joachim Gerking,
Frank Lipowsky und Ulrich Steffens* [47](#)

- Kooperation von Lehrkräften als relevantes Thema der Lehrkräftebildung (*Daniela Rzejak/Frank Lipowsky*)
- Professionelle Lerngemeinschaften als unterrichtswirksamer Kooperationsansatz (*Daniela Rzejak/Frank Lipowsky*)
- Lesson und Learning Studies – Professionalitätsentwicklung von Lehrkräften mit großem Potenzial (*Peter Posch*)
- Luuise – Merkmale des Verfahrens und sein Beitrag zur Lehrkräftefortbildung (*Wolfgang Beywl*)
- POLKA – Unterricht in professionellen Lerngemeinschaften kriterial analysieren und weiterentwickeln (*Daniela Rzejak/Frank Lipowsky, Joachim Gerking*)

1.3 Vielfalt mit System – Qualifizierung von Fortbildungspersonal

Dieter Schoof-Wetzig und Dietlinde H. Vanier [78](#)

- Qualifizierung der Beratungskräfte des Pädagogischen Beratungssystems (PäB), PL Rheinland-Pfalz
- Qualifizierung didaktischer Trainer:innen und Schulentwicklungsbegleiter:innen, LI Hamburg
- Qualifizierung für Berater:innen des Thüringer Unterstützungssystems (USYS): Lernen im Videozirkel, ThILLM Thüringen (*Alexander Gröschner/Kerstin Baumgart*)
- Fortbildung für Fortbildende (FfF), NLQ Niedersachsen (*Volkmar S. Knoke/Dietlinde H. Vanier*)

1.4 Perspektive Personal- und Schulentwicklung – Berufsbegleitende Qualifizierung von Schulleitungen

Hajo Sassenscheidt und Peter Daschner [101](#)

- „Werkstatt Schule leiten“ im Saarland
- „S⁴ Schule stärken, starke Schule“ in Rheinland-Pfalz
- Die Leadership Academy Österreich – LEA (*Michael Schratz*)

1.5 Quer- und Seiteneinstieg in das Lehramt

Peter Daschner [122](#)

- Akademische Professionalisierung beim Seiteneinstieg in Sachsen (*Thomas Bárány/Peggy Germer/Karen Wittig*)
- Der strukturierte Quereinstieg in Berlin (*Heidi Hubacek*)

2 Beispiele guter Praxis: Steuerung

2.1 Good Governance im System der Lehrkräftefortbildung

Peter Daschner [152](#)

- Steuerung eines Landesinstituts als gemeinsame Aufgabe am Beispiel Rheinland-Pfalz (*Birgit Pikowsky/Stefanie Hubig*) ... [157](#)
- Steuerung der schulischen Qualitätsentwicklung in Hamburg – Kooperation der Akteure (*Martina Diedrich/Rainer Köker/Heinz Grasmück*) [162](#)
- Umsteuerung der Formate für wirksame Fortbildung im Regierungsbezirk Köln (*Peter Gatzweiler*) [168](#)
- Mut zur Steuerung – Die quantifizierte Fortbildungsverpflichtung [174](#)
 - Hamburg: Chance für Schulentwicklung (*Peter Daschner*) [174](#)
 - Bayern: Anreize und Verpflichtung (*Alfred Kotter*) [181](#)

<ul style="list-style-type: none"> ➤ SINUS und QuaMath – Steuerung fachlicher Qualifizierung in forschungsbasierten und länderübergreifenden Formaten (<i>Götz Bieber/Svea Hallemann/Annett Kreuziger</i>) ➤ TALIS – Steuerungswissen, das sich Deutschland leisten sollte (<i>Marianne Demmer</i>) 	<p>186</p> <p>195</p>
2.2 Monitoring als Grundlage für datengestützte Steuerung und Qualitätentwicklung in der Lehrkräftefortbildung	
<i>Tanja Webs und Monika Renz</i>	204
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Niedersachsen: Orientierungsrahmen für regionale Lehrerfortbildung ➤ Österreich: Bundesqualitätsrahmen an den Pädagogischen Hochschulen ➤ Baden-Württemberg: Merkmale der Qualität von Lehrkräftefortbildungen ➤ Baden-Württemberg: Entwicklung eines standardisierten Evaluationsinstruments zur Erhebung der Prozessqualität von Fortbildungsveranstaltungen ➤ Niedersachsen: Rechenschaftsberichte der Kompetenzzentren ➤ Baden-Württemberg: Individuelle und kumulierte Ergebnisrückmeldungen ➤ Österreich: Unterschiedliche Austauschformate als Qualitätsstandard ➤ Niedersachsen: Berichts- und Diskussionskultur ➤ Österreich: Entwicklung einer zentralen Datenbankanwendung für ein Fortbildungsmonitoring ➤ Hessen: Befragungsportal mit modular aufgebauten Fragebögen 	
2.3 Standards und Qualitätsrahmen für das Fortbildungssystem	
<i>Ulrich Steffens</i>	223
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qualitätssicherung im Institut für Lehrerfortbildung (IfL Essen) (<i>Paul Platzbecker</i>) ➤ Der Orientierungsrahmen der niedersächsischen Kompetenzzentren (<i>Hermann Veith</i>) ➤ Makro- und Mikrosteuerung von Lehrer:innenfortbildung in Österreich (<i>Irmgard Plattner</i>) ➤ Musterorientierungsrahmen für die Lehrkräftefortbildung (<i>DVLfB</i>) 	

2.4 Bedarfserfassung in der Lehrkräftefortbildung

Kerstin Baumgart und Ulrich Steffens [252](#)

- Ergebnisse der Recherche in allen Bundesländern
- Das Thüringer Online-Bedarfserfassungsmodul (BEMo)

2.5 Fortbildungsformate unter Wirksamkeitsaspekten: Vom Nutzen einer Typologie

Dietlinde H. Vanier [272](#)

- Kooperative Fortbildungskonzeption im Regierungsbezirk Köln
- Fortbildungstypen in der niedersächsischen Lehrkräftefortbildung
- Kooperative Formen der Fortbildung – Typen im Kontext des TransKiGs-Verbundprojekts

2.6 Von Marketing bis Datenbanken – Kommunikationsstrukturen im Bereich der Lehrkräftefortbildung

Monika Renz [289](#)

- Usability-Forschung zur Internetpräsenz des Hamburger Landesinstituts
- Vorbild Hamburger Volkshochschule beim Bildungsmarketing
- Von der Fortbildungsdatenbank VeDaB zum Niedersächsischen LernCenter NLC

2.7 Kooperationen und Netzwerke in der Lehrkräftefortbildung – länder- und phasenübergreifend

Dieter Schoof-Wetzig [305](#)

- Bundesweites Koordinierungsgremium Berufseingangsphase (BEP)
- Länderübergreifende Zusammenarbeit der Landesinstitute im Berufsbildenden Bereich
- Netzwerk Orientierungsrahmen Globale Entwicklung in der Lehrkräfte(fort)bildung
- Arbeitsbereich Fort- und Weiterbildung der Europa-Universität Flensburg und des Instituts für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (*Ina Biederbeck*)
- BiConnected – ein phasenverbindendes Workshopprogramm der Bielefeld School of Education (*Ann-Cathrin Obermeier/Saskia Schicht/Renate Schüssler*)

- Die Wissenschaftstransferarbeit in den niedersächsischen Kompetenzzentren (*Hermann Veith*)
- Wie viel Wissenschaft braucht die Lehrkräftefortbildung? – Die Geschichte einer Tagungsreihe (*Frank Lipowsky/Anne Frey/Lars Holzäpfel/Silvia Pichler/Karsten Rincke*)

2.8 Landesinstitute in Bewegung –

Die Perspektive der Institutsleitungen 340

Thomas Riecke-Baulecke (Baden-Württemberg) / Alfred Kotter (Bayern) / Mathias Iffert (Brandenburg) / Christian Buchberger (Bremen) / Elke Richlick (Niedersachsen) / Ulrich Wehrhöfer, Benedikt Große Hüttmann (Nordrhein-Westfalen) / Anika Limburg, Daniel Dettloff (Saarland) / Thomas Schödel, Kay Adenstedt, Matthias Pötter (Sachsen-Anhalt) / Gesa Ramm (Schleswig-Holstein) / Andreas Jantowski, Anja Göbel (Thüringen)

3 Beispiele guter Praxis: Impulse für Unterricht und Schule

3.1 Fortbildung in einer Kultur der Digitalität

Jens Lindström und Maike Abshagen 368

- ALP-fre!stunde, Akademie für Lehrkräftefortbildung und Personalführung Dillingen
- Professionelle Lerngemeinschaft Blended Learning, IQSH Schleswig-Holstein
- Medienkompetenz-Netzwerk #Mvedu, Medienpäd. Zentrum Mecklenburg-Vorpommern
- Lernbegleiter Journey, gGmbH beWirken Lüneburg
- Diklusionssnacks, Europa Universität Flensburg
- Relilab, Religionspädagogisches Institut RPI der Universität Luzern/Comenius Institut Münster

3.2 Qualifizierung für Demokratiebildung: Demokratie lernen und leben

Ulrike Heinrichs und Regina Piontek 389

- Demokratie lernen – Partizipation gestalten. Eine Werkstatt der Robert Bosch Stiftung (*Christian Welniak*)
- Grundrechte verstehen und leben in kultureller Diversität – Fortbildungsreihe an einem Oberstufenzentrum in Bremen (*Regina Piontek*)
- MOOC Citizenship Education – Demokratiebildung an Schulen. Ein digitaler Selbstlernkurs zur Fort- und Weiterbildung (*Steve Kenner*)

3.3 Bildungsgerechtigkeit stärken durch sprachliche und diversitätsbewusste Bildung – Fortbildungsdidaktische Anregungen

Claudia Schanz [408](#)

- Hamburger Fortbildungs- und Schulbegleitprojekt „Deutsch als Zweitsprache im Fachunterricht“ und Transferprojekt „Fachunterricht stärken durch Bildungssprache“ (FaBiS), LI Hamburg
- Zusatzqualifikation „Schule der Vielfalt – Interkulturalität, Diversität, diskriminierungskritische Bildung“, Pädagogisches Institut (PI) der Stadt München
- Qualifizierungsprojekt „Fit für Diversität – Interdisziplinäres Kompetenztraining für die Schule in der Migrationsgesellschaft“, OFZ Universität Oldenburg
- Mehrsprachigkeit als Handlungsfeld Interkultureller Schulentwicklung (MIKS)

3.4 Heterogenität – ein herausfordernder Fortbildungsgegenstand

Ina Biederbeck [426](#)

- Netzwerk Diklusion, Europa-Universität Flensburg
- Qualifizierungsmaßnahme inklusive Schule (QuiS), NLQ Hildesheim

3.5 Bildung für nachhaltige Entwicklung – Qualifizierung für die Transformation von Schule

Dieter Schoof-Wetzig [443](#)

- Global Teacher – Qualifizierungskurs Globales Lernen und Leitperspektive Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) im EPIZ Reutlingen (*Gundula Büker*)
- Zertifikatskurs „Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE)“ zur Ausbildung von Multiplikator:innen, Bildungscampus Saarland (*Catherine Haab/Carmen Spies/Luzia Pesch*)
- Qualifizierung von BNE – Multiplikatorinnen und Multiplikatoren am Niedersächsischen Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ)

3.6 Naturwissenschaftliche Bildung

- Udo Klinger* [459](#)
- Begleitende Fortbildung zur Einführung neuer Lehrpläne
Naturwissenschaften in Rheinland-Pfalz
 - Fortbildungen für den Wahl-Pflicht-Unterricht
„Angewandte Naturwissenschaften“ in Schleswig-Holstein
(*Karl-Martin-Ricker*)

3.7 Future Skills als Impulse für Schule und Fortbildung

- Dietlinde H. Vanier und Dennis Sawatzki* [474](#)
- Zukunftsschule OBS Berenbostel (*Axel Dettmer/
Dietlinde H. Vanier*)
 - Projekt “Touch Tomorrow” (*Dennis Sawatzki*)
 - Grundschule am Dichterviertel, Mülheim a.d.R.
 - Kompetenzzentrum Papenburg – Berufsorientierung

4 Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Lehrkräftefortbildung

- Peter Daschner, Dieter Schoof-Wetzig und Ulrich Steffens* [493](#)

- Autorinnen und Autoren** [499](#)

Grußwort der Max-Traeger-Stiftung

Anja Bensinger-Stolze, Vorstandsmitglied der Max-Traeger-Stiftung

Die GEW macht sich seit langem für eine gute Fortbildung der Lehrkräfte stark. Denn zu einem beruflichen und phasenübergreifenden Verständnis von Professionalisierung gehört Fortbildung in besonderem Maße. Aus GEW-Sicht muss Fortbildung prozessorientiert und forschungsbasiert sein und berufsbegleitend die Möglichkeit von Feedback und der Reflexion der eigenen Arbeit und Profession bieten. Es geht also um stetige und anspruchsvolle Fortbildungsformate in Zeiten zunehmender pädagogischer, inhaltlicher und nicht zuletzt gesellschaftlicher Anforderungen an Schulen und Lehrkräfte. Im Zusammenhang mit dem Lehrkräftemangel und einer umfassenden Qualifizierung von Quer- und Seiteneinsteigenden kommt der Lehrkräftefortbildung zusätzlich ein weitaus größeres Gewicht zu als bisher.

Die Lehrkräftefortbildung ist in den letzten Jahrzehnten in den meisten Bundesländern nur unzureichend weiterentwickelt worden und weiterhin nicht bedarfsgerecht finanziert. So lautet eine zusammenfassende Erkenntnis einer jüngst von der Max-Traeger-Stiftung (MTS) geförderten Studie (Walm/Wittek 2024). Bereits die Bestandsaufnahme „Lehrkräftebildung in Deutschland“ (vgl. Daschner/Hanisch 2019) konnte aufzeigen, dass die Bundesländer in den letzten Jahren eher sogar Einsparungen im Fortbildungsbereich vorgenommen haben. Ein weiterer – bis heute gültiger – Befund dieser auch von der MTS unterstützten Studie: Ein flächendeckendes, bedarfsgerechtes und hochwertiges Angebot – zum Beispiel zum inklusiven Unterricht oder zu Bildung in der digitalen Welt mit anspruchsvollen und nachhaltigen Fortbildungsformaten steht weiterhin aus. Durch die Förderung weiterer Publikationen haben wir zudem die Themen Qualität und Steuerung von Fortbildung in Deutschland – auch im internationalen Vergleich – in den Fokus gerückt (z. B. Priebe/Böttcher/Heinemann/Kubina 2019 und Priebe/Plattner/Heinemann 2023).

Und um einen letzten Griff ins MTS-Archiv zu tun: Die MTS hat die GEW bereits 2009 unter hohem Aufwand dabei unterstützt, die damalige TALIS-Studie, an der Deutschland nicht beteiligt war, unter ihren Mitgliedern durchzuführen (vgl. Demmer/von Saldern 2010). Mit der Befragung haben wir damals den Nerv der Lehrkräfte getroffen, die sich zum Beispiel in großer Zahl mehr berufliche Fortbildung wünschten als ihnen angeboten wurde. Leider lehnt die KMK weiterhin die Beteiligung an dieser OECD-Studie ab, bei der Lehrkräfte und Schulleitungen international vergleichend befragt werden.

Wir freuen uns, durch die Forschungsförderung der MTS dazu beigetragen zu haben, dass die Lehrkräftefortbildung aus ihrem bildungspolitischen Schattendasein herausgetreten ist. Denn wie die bereits oben erwähnte MTS-Expertise „Lehrer:innenbildung in Deutschland im Jahr 2024“ feststellt, wird die Fortbildung in den Ländern „...mittlerweile zumindest als Aufgabe der bildungspolitisch verantwortlichen Minister:innen begriffen“ (vgl. Walm/Wittek 2024, S. 47). Damit ist z. B. der Beschluss der Kultusministerkonferenz (KMK) von 2020 gemeint, in dem Initiativen der Länder zur Verbesserung der Fortbildungswirksamkeit vorgeschlagen werden. 2021 hat es das Thema Lehrkräftefortbildung zudem in den Koalitionsvertrag der Bundesregierung geschafft. Ebenfalls befasst sich die „Ständige Wissenschaftliche Kommission der Kultusministerkonferenz“ (SWK) in ihrem Gutachten „Lehrkräftegewinnung und Lehrkräftebildung für einen hochwertigen Unterricht“ (2023) ausführlicher mit der dritten Phase der Lehrer:innenbildung.

Vor diesem Hintergrund freue ich mich, dass in dieser Publikation zu zwanzig Themenbereichen viele Good-Practice-Beispiele aus allen Bundesländern vorgestellt werden, die Innovationskraft beweisen, Gelingensfaktoren plastisch machen und Transfermöglichkeiten aufzeigen, kurz: Beispiele, die zeigen, wie Lehrkräftefortbildung funktionieren kann, wenn man es richtig anpackt und wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Sie verdienen es, bekannt gemacht, diskutiert und ergänzt zu werden.

Es wird höchste Zeit, strukturell und länderübergreifend eine qualitativ hochwertige Lehrkräftefortbildung umzusetzen, die letztlich unseren Schülerinnen und Schülern zugutekommt.

Literatur

- Daschner, Peter; Hanisch, Rolf (Hrsg.) (2019): Lehrkräftefortbildung in Deutschland. Bestandsaufnahme und Orientierung. Weinheim, Basel: Beltz Juventa
- Demmer, Marianne; von Saldern, Matthias (Hrsg.) (2010): „Helden des Alltags“. Erste Ergebnisse der Schulleitungs- und Lehrkräftebefragung (TALIS) in Deutschland. In: Die Deutsche Schule. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Bildungspolitik und pädagogische Praxis. Herausgegeben von der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft. 11. Beiheft. Münster: Waxmann
- Priebe, Botho; Böttcher, Wolfgang; Heinemann, Ulrich; Kubina, Christian (Hrsg.) (2019): Steuerung und Qualitätsentwicklung im Fortbildungssystem. Probleme und Befunde – Standardbildung und Lösungsansätze. Hannover: Friedrich
- Priebe, Botho; Plattner, Irmgard; Heinemann, Ulrich (Hrsg.) (2023): Lehrkräftefortbildung: Zur Qualität von bildungspolitischer Steuerung. Weinheim, Basel: Beltz Juventa
- Walm, Maik; Wittek, Doris (2024): Lehrer:innenbildung in Deutschland 2024 – Status quo und Entwicklungen der letzten Dekade. Frankfurt/M.: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft. <https://www.gew.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=143575&token=d9ebab53701b78ffdad74dd3b90d7f54f370fc55&sdownload=&n=Expertise-Lehrerinnenbildung-in-Deutschland-2024--WEB.pdf>

Einführung

Peter Daschner und Dieter Schoof-Wetzig

Von der Bestandsaufnahme zum „Weißbuch“

In ihrem Gutachten „Lehrkräftegewinnung und Lehrkräftebildung für einen hochwertigen Unterricht“ hat die Ständige Wissenschaftliche Kommission der Kultusministerkonferenz (SWK) erstmals auch Analysen und Empfehlungen für die dritte Phase der Lehrerbildung vorgelegt. Die Zusammenfassung der gegenwärtigen Situation klingt ernüchternd:

„Die Situationsanalyse hat für den Schulbereich gezeigt, dass in den meisten Ländern weder im Bereich der Fort- noch in der Weiterbildung hinreichende Strukturen implementiert sind. Das Fortbildungsangebot ist häufig nicht am Bedarf ausgerichtet, was durch die teilweise hohe Zahl an ausgefallenen Angeboten belegt wird. Außerdem existieren allenfalls Ansätze einer systematischen Rekrutierung und Qualifizierung der Fortbildenden. Problematisch ist auch, dass [...] ein aussagekräftiges System der Qualitätssicherung nicht existiert“ (SWK 2023, S. 110).

Positiv daran ist, dass sich die SWK neben der Lehrerausbildung überhaupt mit der Fortbildung befasst hat und ihr für die Bewältigung der wachsenden Anforderungen im Bildungsbereich einen hohen Stellenwert beimisst. Das war lange Zeit nicht so. Die KMK hat sich erstmals 2019 – 71 Jahre nach ihrer Gründung – mit der dritten Phase befasst und am 12.03.2020 die „Ländergemeinsamen Eckpunkte zur Fortbildung von Lehrkräften als ein Bestandteil ihrer Professionalisierung in der dritten Phase der Lehrerbildung“ beschlossen.

Wichtige Vorarbeiten dazu hat der Deutsche Verein zur Förderung der Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung (DVLfB) mit einer umfassenden „Bestandsaufnahme“ geleistet und zentrale Struktur- und Handlungsfelder des Fortbildungssystems für Lehrkräfte in Deutschland genauer in den Blick genommen¹. Die Ergebnisse dieser Bestandsaufnahme lauten auf den Punkt gebracht:

1 Peter Daschner und Rolf Hanisch (Hrsg.) (2019): Lehrkräftefortbildung in Deutschland. Bestandsaufnahme und Orientierung. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

- Die Lehrkräftefortbildung (LFB) ist wichtig – für die Berufsbiografie, die Professions- und Schulentwicklung, das Lernen der Schülerinnen und Schüler.
- Die LFB ist für alle ca. 800.000 Lehrerinnen und Lehrer gesetzlich verpflichtend.
- Das System der LFB in Deutschland ist allerdings
 - *intransparent*: Es fehlt allenthalben an Information, Transparenz und Vergleichbarkeit. Es gibt bundesweit keine systematische und öffentliche Berichterstattung über Angebote, Nachfrage, Teilnehmende, Formate, Kosten und Effekte der LFB.
 - *unterentwickelt*: Es gibt keine systematische Erfassung des Fortbildungsbedarfs, keine Standards – nicht einmal bei der Qualifizierung von Schulleiter:innen² (siehe aktueller Schulleitungsmonitor) oder Seiteneinsteiger:innen, nur wenige Formate mit nachhaltigen Effekten, kaum systematische Kooperation mit den Hochschulen.
 - *unterfinanziert*: Dies wird im Vergleich zu anderen Ländern oder zur betrieblichen Weiterbildung deutlich, ebenso beim Blick auf die großen Unterschiede zwischen den Bundesländern.
- Eine systematische wissenschaftliche Erforschung der Praxis der Lehrkräftefortbildung fehlt fast vollständig. Entsprechende empirische Studien und Daten gibt es nur in ausgewählten Themenbereichen oder Regionen und von sehr unterschiedlicher Qualität.

Ewald Terhart, der Doyen der wissenschaftlichen Lehrerbildung in Deutschland, resümiert: „Weiterhin gilt ja, dass in Deutschland verglichen mit anderen Ländern der kontinuierlichen Lehrerfortbildung zu wenig Beachtung geschenkt wird. Zwar gibt es die kleine Gruppe der Unentwegten, die die Fahne der Lehrerfortbildung hochhalten, und die Forschung zur Lehrerfortbildung ist intensiv, aber in der Wirklichkeit der Schulen, der Lehrerzimmer und Fortbildungseinrichtungen müsste sich viel mehr tun. Dabei ist mir schon klar, dass auch aufgrund der aktuellen multiplen Krisen und Belastungen (Corona, Ukraine, Lehrermangel etc.) die Chancen, für eine intensiviertere Fortbildung in der Schulpraxis Gehör zu finden, nicht sehr groß sind. Aber trotzdem: Ich sage es seit den Zeiten der „Gemischten Kommission“ der KMK von 2000, und ich sage es heute erneut: *Die ‚Dritte Phase‘, das kontinuierliche Weiterlernen im Beruf, ist für die Sicherstellung der Qualität von Lehrerarbeit ganz entscheidend, am Ende vielleicht sogar entscheidender als die Erstausbildung.*“³

-
- 2 Seit Juni 2024 liegt der KMK-Entwurf eines „Orientierungsrahmens zur Qualifizierung von Schulleitungen“ vor.
 - 3 Erweiterte Textfassung eines Vortrags von Ewald Terhart im Rahmen der Abschlussveranstaltung des QLB-Projekts der Universität Hamburg am 9.10.2023, erscheint in 2025 in der Zeitschrift Bildung und Erziehung.

Nach der Offenlegung struktureller Defizite und einer normativen Rahmensezung durch den Vorschlag eines „Musterorientierungsrahmens“ (Daschner/Hanisch 2019, S. 167 ff.) geht es in dem anschließenden und hier vorliegenden Projekt „Weißbuch Lehrkräftefortbildung“ des DVLfB (2022 bis 2024) um die Identifizierung guter und zukunftsweisender Praxis in einem kollaborativen Verfahren. Denn bei den Recherchen für die Bestandsaufnahme zu fünf großen Themenbereichen der Lehrkräftefortbildung – vom Auftrag und Stellenwert bis zur Qualitätssicherung – sind wir trotz der insgesamt negativen Bilanz auf viele gute Vorhaben und Projekte gestoßen, die sich zu präsentieren lohnen. Da im Bereich der dritten Phase die Kultur des Austausches und der Kooperation im größeren Maßstab und über die Grenzen der Bundesländer hinweg noch nicht weit entwickelt ist, wollen wir mit einem „Weißbuch“⁴ Good-Practice-Beispiele präsentieren und damit Anregungen geben, Impulse setzen und zur Orientierung beitragen.

Aus dieser Intention ergeben sich auch die Zielgruppen dieses Weißbuchs. Es sind die Verantwortlichen auf den verschiedenen Ebenen des Fortbildungssystems, die Entwicklungen in Gang setzen bzw. beeinflussen können: in den Kultusministerien, Landesschulämtern, Landesinstituten, regionalen Fortbildungseinrichtungen und Schulen, auch die Kooperationspartner an Hochschulen, bei Stiftungen, Fachverbänden und Gewerkschaften.

Zur Vorgehensweise

Am Anfang der Arbeit stand die Gründung eines Redaktionsteams, dem sowohl Mitwirkende aus der Bestandsaufnahme als auch neue Expert:innen mit ausgewiesener Expertise im Bereich der dritten Phase angehörten.

Das *Redaktionsteam* besteht aus Dr. h. c. Peter Daschner (Projektleitung), Hamburg; Ulrike Heinrichs, Oldenburg; Dr. Monika Renz, Hamburg; Dieter Schoof-Wetzig, Hannover; Ulrich Steffens, Wiesbaden; Prof. Dr. Dietlinde Vanier, Braunschweig.

Für die inhaltliche Konzeption des Weißbuchs wurde zunächst die o. g. Bestandsaufnahme ausgewertet und wurden defizitäre Bereiche benannt, aus denen dann 20 komplexe Themen generiert wurden. Für jedes Thema sollten jeweils mehrere

4 Dieser Begriff ist einer alten Tradition von sog. Farbbüchern entlehnt – z. B. grün in Italien, blau im Vereinigten Königreich, weiß in Deutschland –, in denen regierungsamtliche Dokumente und Quellen mit orientierender oder legitimierender Funktion veröffentlicht wurden. In Anlehnung an diese Tradition gibt es z. B. mehrere Weißbücher der Europäischen Kommission, u. a. das „Weißbuch zur Zukunft Europas“ von 2017 oder aus demselben Jahr das „Weißbuch Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

Praxisbeispiele identifiziert werden. Das Redaktionsteam begrenzte die Auswahl auf exemplarische *Good Practice* – ausdrücklich ohne den Anspruch auf *Best Practice*. Am Anfang jedes Themas stand immer eine gründliche Recherche: Nutzung der eigenen Expertise, Kenntnis des Feldes, Mobilisierung externer Expertise, kritischer Austausch. Nach der Texterstellung folgte jeweils ein Peer Review, in dem es noch einmal um eine intensive Auseinandersetzung mit den Inhalten, aber auch um die konkrete Textgestaltung ging.

Jedes Redaktionsmitglied übernahm bei seinen Themen die Verantwortung für die Identifizierung guter Praxis, auch mit Hilfe der vielfältigen Kontakte des DVLfB zu Ministerien, Landesinstituten und Hochschulen – auch in Österreich und der Schweiz –, die systematische Analyse des Themas, die Präsentation der ausgewählten Beispiele, die Rahmung der Thematik durch Einführung und Fazit und ggf. die Suche nach Autor:innen für eine fachkompetente Darstellung der Beispiele. Zu jedem Thema wurde auf der Grundlage von ersten Abstracts eine Expertenrunde gebildet, in denen die Vorschläge diskutiert und abgestimmt wurden.

Sehr produktiv gestalteten sich die Kontakte zu den Bundesländern. So wurden z. B. für die Recherche der Bedarfserfassung die Verantwortlichen aller Landesinstitute zu dem Thema und später zu dem entstandenen Text befragt. Es wurden beim Thema „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ die Ergebnisse des bundesweiten Netzwerks „Orientierungsrahmen Globale Entwicklung in der Lehrkräfte(fort)bildung“ aufgenommen. Die Möglichkeit, die strukturellen Herausforderungen und die Zukunftsfähigkeit der Fortbildung aus der Perspektive ihres Landesinstituts darzustellen, haben zehn Institutsleitungen wahrgenommen. Für die schulinterne Fortbildung konnten u. a. vier Preisträger-Schulen des Deutschen Schulpreises gewonnen werden, die zu den Gelingensbedingungen interner Qualifizierungen differenziert Stellung genommen haben.

Am Ende verantworten die Redaktionsmitglieder und vier weitere Autoren, die im Inhaltsverzeichnis unter jedem der 20 nummerierten Themen genannt sind, ihren Bereich. Daneben sind auch alle Autor:innen aufgeführt, die Einzelbeiträge zum jeweiligen Thema geliefert haben.

Auf einer Fachtagung „Professionalisierung der Lehrkräftefortbildung stärken! Good Practice, Transfer, Vernetzung“ – einer Kooperation des DVLfB mit der Evangelischen Akademie Loccum – wurden im Juni 2023 besonders aktuelle Themen des Weißbuchs mit 60 Expert:innen vor allem aus den Landesinstituten fast aller Bundesländern diskutiert. Die Ergebnisse⁵ der in acht Workshops intensiv bearbeiteten Themen sind in die Beiträge dieses Weißbuchs eingeflossen.

5 Zur Dokumentation der Fachtagung siehe www.lehrerfortbildung.de/weissbuch.

Themenbereiche des Weißbuchs

1 Beispiele guter Praxis: Qualifizierung

Im ersten Themenbereich geht es um Rahmenbedingungen und die gute Gestaltung direkter Lernprozesse am Arbeitsplatz Schule und für besondere Zielgruppen. Im Mittelpunkt steht zunächst die schulinterne Lehrkräftefortbildung als die große Unbekannte (was Daten und Forschung angeht) unter den zentralen Formaten der berufsbegleitenden Qualifizierung. Welche Gelingensbedingungen sich für das kollektive Lernen am Arbeitsplatz definieren lassen und wie man sich diesen nähern kann, wird von fünf Schulen berichtet. Als besonders anspruchsvolle Form werden Professionelle Lerngemeinschaften (PLG) vorgestellt, für die es in Deutschland erst noch eine Tradition zu schaffen gilt, vielleicht beginnend mit den hier vorgestellten Projekten. Für zwei systemisch bedeutsame Zielgruppen, das Schulleitungs- und Fortbildungspersonal, werden spezifische Formate, u. a. des Lernens durch Handeln berichtet. Besonders aktuell und bedrängend: die Situation beim berufsbegleitenden Seiteneinstieg. Hier werden auf der Basis einer Kriterienliste zwei unterschiedliche Modelle aus Sachsen und Berlin präsentiert, die eine hohe berufliche Qualifikation versprechen.

2 Beispiele guter Praxis: Steuerung

Hier geht es um zentrale Themen im Bereich Governance, d. h. um die Frage, wie auf der Makroebene gesteuert werden muss, damit die konkrete Qualifizierungsarbeit vor Ort gelingen kann. Die Spanne von Good-Governance-Beispielen reicht von der Steuerung eines Landesinstituts und der Qualitätsentwicklung eines Bundeslandes über Steuerungsentscheidungen bei Formaten und der Gestaltung der Fortbildungspflicht bis zu großen forschungsbasierten und länderübergreifenden Qualifizierungsprogrammen. Das Verbindende dabei sind gute Formen der Handlungskoordination auf verschiedenen Systemebenen.

Auch für häufig vernachlässigte Themen auf der Metaebene des Fortbildungssystems werden elaborierte Beispiele präsentiert: vom Monitoring, den Qualitätsrahmen, der Bedarfserfassung, den Fortbildungsformaten, Kommunikationsstrukturen und den bereits erfolgreich agierenden Kooperationen und Netzwerken. Dieser große Bereich schließt mit perspektivischen Statements der Leitungen von Landesinstituten.

3 Beispiele guter Praxis: Impulse für Unterricht und Schule

Der dritte Bereich begibt sich nahe an die Unterrichtsebene und präsentiert Beispiele von fächerübergreifenden Themenfeldern wie Kultur der Digitalität, Demokratie- und Sprachbildung, Bildung für nachhaltige Bildung, Naturwissenschaften und Future Skills, und alles bei wachsender Heterogenität und im Bestreben nach Inklusion. Bei diesen Themen geht es allerdings nicht um die konkrete Unterrichtsführung in herausfordernden Bereichen, sondern um die Qualifizierung dafür.

4 Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Lehrkräftefortbildung

Am Ende des Weißbuchs präsentieren wir 25 Empfehlungen, gegliedert nach den drei Ebenen der Zuständigkeit:

- a) Governance-Ebene: Kultusministerien/KMK,
- b) intermediäre Ebene: u.a. Landesinstitute und
- c) Schulebene.

In diese Empfehlungen eingeflossen sind gemeinsame Forderungen von DVLfB, GEW und VBE sowie Folgerungen aus vorgestellten Good-Practice-Beispielen. Die Empfehlungen sind gedacht als Agenda für die für die dritte Phase Verantwortlichen sowie als Prüfsteine für Lehrerverbände und Lehrkräfte.

Aus der Arbeit am Weißbuch resultieren unterschiedliche Produkte:

- Neben der Printausgabe gibt es eine Open-Access-Veröffentlichung, die im PDF- und EPUB-Format u. a. auf der Verlags-Webseite www.beltz.de kostenlos heruntergeladen werden kann.
- Auf der Website des DVLfB gibt es zum Weißbuch einen interaktiven Bereich, in dem zu jedem Artikel Zusatzmaterialien, weitere Informationen, neue Links oder aktuelle Forschungsergebnisse zu finden sind: www.lehrerfortbildung.de/weissbuch. Die Nutzer können den jeweiligen Themenverantwortlichen über ein Formular Ergänzungen vorschlagen.
- Auf Tagungen und Fachkonferenzen zu ausgewählten Themen des Weißbuches sollen diese weiterentwickelt werden. Ein Netzwerk für das Thema „Qualifizierung von Fortbildungspersonal“ ist bereits im Entstehen.

Um mit diesen vielen Beispielen sinnvoll umgehen zu können, werden im Text in der Regel die Transfermöglichkeiten auf andere Institutionen, Personen oder Praxisbereiche aufgezeigt. Am wirkungsvollsten wäre eine institutionen- und länderübergreifende Diskussion der vorgestellten und weiteren Themen auf Fachtagungen, zu denen – in Fortsetzung der gemeinsamen Fachtagung von KMK und LI Hamburg im Juni 2021 – unterschiedliche Landesinstitute jeweils zusammen mit der Kommission Lehrkräftebildung der KMK einladen. Unsere Vorschläge zur Weiterentwicklung der Lehrkräftefortbildung am Ende dieses Buches empfehlen sich für die Tagesordnung. Der Mehrwert dieses Weißbuchs liegt aber letztlich nicht beim Nachmachen guter Beispiele, sondern bei den Reflexionen und Impulsen für die eigene Praxis, die sie auslösen.

Für eine finanzielle Unterstützung dieser sehr umfangreichen Entwicklungs-, Recherche- und Textarbeiten konnten als Hauptförderer die *Max-Traeger-Stiftung* und die *BGAG-Stiftung Walter Hesselbach* gewonnen werden. Die *Deutsche Telekom Stiftung* hat vorbereitende Arbeiten finanziert.

Wir Herausgeber bedanken uns ganz herzlich bei unseren Förderern, dem Redaktionsteam und allen Autorinnen und Autoren.

Zum Schluss eine traurige Nachricht: Unser Redaktionsmitglied *Ulrike Heinrichs* (*1962 †2023) ist mitten im Prozess der Erstellung des Weißbuchs plötzlich und unerwartet verstorben. Sie war die Leiterin des Oldenburger Fortbildungszentrums (OFZ) an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Ulrike Heinrichs hat im DVLfB und im Redaktionsteam die regionale Lehrkräftefortbildung in exzellenter Weise repräsentiert und sich mit hoher Kompetenz, außergewöhnlichem Engagement und großer Empathie eingebracht und unsere gemeinsame Arbeit befördert.

Peter Daschner und Dieter Schoof-Wetzig

1 Beispiele guter Praxis: Qualifizierung

1.1 Professionalisierung im System – Schulinterne Lehrkräftefortbildung

Peter Daschner und Ulrike Heinrichs

1 Einführung

Gute Schulen entstehen nicht durch Regulierung von außen oder oben, sondern sind selber „Motor der Schulentwicklung“ (Dalin/Rolff 1990). Dieses Credo der Schulentwicklungsforschung hat in den 1990er Jahren nach und nach auch die Bildungsadministrationen der Bundesländer erreicht. In der Folge kam es zur „erweiterten Eigenständigkeit“ der Schulen, die – bei graduellen Unterschieden – zu einem Schulprogramm, zu schulinternen Curricula, zur Erweiterung des Budgetrechts und der personalen Kompetenzen der Schulleitungen bis hin zur Rekrutierung neuer Lehrkräfte führte.

Begründung der Themenauswahl

Schulen, die im Rahmen der vorgegebenen Ziele ihre Entwicklung und die Wege zur Zielerreichung weitgehend selbst steuern, müssen sich auch um die Entwicklung ihres Personals und die Erweiterung von dessen Kompetenzen kümmern. Im Mittelpunkt steht dabei die Förderung professioneller Handlungskompetenzen von Lehrerinnen und Lehrern, die geeignet sind, das Lernen der Schülerinnen und Schüler – und darüber hinaus die Schulentwicklung – positiv zu beeinflussen (vgl. Lipowsky/Rzejak 2021). Professionalisierung ist damit nicht mehr nur die individuelle Angelegenheit einzelner Lehrpersonen, sondern wird zur Aufgabe der gesamten Schule. Die Verantwortung dafür gegenüber der Schulgemeinschaft und der vorgesetzten Behörde trägt die Schulleitung. Damit gewinnen die verschiedenen Formen der schulinternen Lehrkräftefortbildung (SchILF), die es vereinzelt und weitgehend unsystematisch immer schon gab, an zentraler Bedeutung (vgl. Plümpe 2023).

Forschungsstand zu SchILF

Schulinterne Fortbildung „ist der am wenigsten dokumentierte und untersuchte Bereich der Lehrkräftefortbildung“ (Schewe 2022). Zu Zahl, Umfang und Inhalten – von Wirkungen ganz zu schweigen – liegen nur wenige Daten

vor. In der Bestandsaufnahme zur Lehrkräftefortbildung ist die Situation relativ ausführlich dargestellt (Schoof-Wetzig 2019, S. 70 ff.). Wahl (2020, S. 202) weist darauf hin, dass schulinterne Lehrkräftefortbildungen „keinesfalls der einzuschlagende Königsweg, sondern eher problembelastet“ sind, wenn z. B. Spannungen und Dissonanzen zwischen Schulleitung und Kollegium bestehen. Unter den genannten ungünstigen Umständen ist dem sicher so, für eine Verallgemeinerung dieser These fehlt es allerdings an validen Erhebungen. In einer der wenigen neueren Studien zu SchiLF fragen Kuschel et al. (2020) am Beispiel Brandenburgs nach schulformspezifischen Unterschieden bei der Zahl solcher Veranstaltungen und den gewählten Fortbildungsthemen. Ein Ergebnis dieser Studie ist, dass die Mehrheit der Schulen in Brandenburg im Zeitraum der beiden Schuljahre 2016/17 und 2017/18 *keine* schulinternen Fortbildungen angeboten und durchgeführt hat.

Rechtliche Regelungen

Die Bundesländer deklarieren die Fortbildungsverpflichtung des pädagogischen Personals allgemein (vgl. das Kapitel „Mut zur Steuerung – die quantifizierte Fortbildungsverpflichtung“ von Peter Daschner und Alfred Kotter in diesem Band, S. 174 ff.). Speziell zur schulinternen Fortbildung sind die Ansagen unterschiedlich – auch was die Kontrollrechte der Schulleitungen angeht – und eher vage und regeln genauer nur die formalen Erfordernisse bei „Pädagogischen Tagen“, weil dabei der Unterricht ausfällt. Positive Ausnahme in diesem Zusammenhang ist das Ministerium für Bildung des Landes Sachsen-Anhalt mit seinem ambitionierten Runderlass „Die Schule als Professionelle Lerngemeinschaft“ (Ministerium für Bildung 2012), der wichtige Empfehlungen und klare Regelungen enthält.

Begründung der Beispielauswahl

Da kaum Forschungsergebnisse vorliegen und bei den Standards für Lehrkräftefortbildung (vgl. Leitfaden von Lipowsky/Rzejak 2021) die Spezifika der schulinternen Qualifizierung bisher nicht berücksichtigt sind, richtet sich der Blick bei der Suche nach Qualität und Wirkungen auf Aussagen von Beteiligten und Experten zur guten Schulpraxis. Die Erfahrung von Fortbildner:innen, Schulentwicklungsberater:innen und Schulinspektor:innen ist, dass in einer gut aufgestellten Schule mit Zielorientierung, klaren Verantwortlichkeiten, einer praktizierten Teamkultur und einer ausgeprägten Kommunikationspraxis auch die gemeinsame Fortbildung gut funktioniert. Welche weiteren Elemente für gute Fortbildungspraxis dazu gehören und in welchen Schulbeispielen diese prominent vertreten sind, wird im Folgenden näher dargestellt.

2 Good-Practice-Beispiele

Zur Auswahl der Schulen

Um Good-Practice-Beispiele für Gelingensbedingungen der Qualifizierung von Lehrkräften im System Schule zu finden, haben wir uns entschieden, unter den Preisträgerschulen des Deutschen Schulpreises zu recherchieren. Denn diese werden von Juror:innen aus Wissenschaft, Landesinstituten, Kultusministerien und Schulen ausgewählt, wenn sie vorgegebenen Qualitätskriterien zu entsprechen vermögen. Im Mittelpunkt unserer Suche stand das Qualitätsmerkmal „Schule als lernende Institution“, welches beinhaltet, dass in der Schule die Entwicklung und die Professionalisierung der Lehrkräfte auf Grundlage aktueller Erkenntnisse systematisch vorangetrieben wird. Wir haben mit mehreren besonders ausgewiesenen Schulen Kontakt aufgenommen und wollten wissen, wie die Schulen die schulinterne Qualifizierung ihrer Lehrkräfte organisieren. Drei Schulen wurden daraufhin um eine Beschreibung ihrer Fortbildungsaktivitäten und Fortbildungskultur gebeten. Diese Berichte der Schulen sind auf der Webseite des DVLfB veröffentlicht (www.lehrerfortbildung.de/weissbuch). Mit Hilfe der Selbstauskünfte der Schulen und weiterer Recherchen, z. B. auf einer Fachtagung des DVLfB im Juni 2023 in Loccum, konnten wir Gelingensbedingungen für die schulinterne Qualifizierung von Lehrkräften identifizieren, die wir dann in persönlichen Interviews noch einmal verifiziert haben. Beteiligt daran waren die Schulleiterin der Otfried-Preußler-Schule in Hannover, die Schulleiterin der Green Gesamtschule in Duisburg (seit 2022 im Ruhestand) und die didaktische Leitung der Gesamtschule Münster Mitte in Nordrhein-Westfalen. Später kam das Regionale Berufsbildungszentrum Wirtschaft Kiel, Schulpreisträger 2014, mit Auskünften des Schulleiters und der zuständigen Abteilungsleiterin hinzu. Außerdem haben wir ein durch viele Veröffentlichungen für seine elaborierte Fortbildungskultur bekanntes Gymnasium, die Alexander-von-Humboldt-Schule in Lauterbach (Hessen), gebeten, seine Erfahrungen beizutragen, was der für die Unterrichtsentwicklung zuständige stellv. Schulleiter übernommen hat.

Kurzvorstellung der ausgewählten Schulen

Die *Otfried-Preußler-Schule* ist eine teilgebundene Ganztagsgrundschule in Hannover, die 2020 Hauptpreisträger des Deutschen Schulpreises war. Die Schule hat insgesamt 112 Mitarbeiter:innen, davon 45 Lehrkräfte. 2016 bekam die Schule ein neues Schulgebäude, welches einen Entwicklungsschub auslöste, denn es konnten sogenannte Lernhäuser errichtet werden, auf die die Klassen verteilt wurden, benannt nach den Otfried-Preußler-Figuren (Hexen, Gespenster, Räuber und Wassermänner). In den Lernhäusern befinden sich jeweils vier Klassen mit den Jahrgängen 1 bis 4. Zielsetzung der Schule bzgl. der Lehrkräftefortbildung ist es,

mit einem geringen Budget für jeden passgenau etwas auf die Beine zu stellen, so dass Fortbildungen nützlich sind und wieder ins Kollegium getragen werden, um die Qualitätsstandards der Schule voranzubringen.

Die *Green Gesamtschule in Duisburg* ist für ihr in der Schule implementiertes Teammodell mit dem Deutschen Schulpreis Spezial 2021 ausgezeichnet worden. Sie hat ein Kollegium von ca. 110 Personen. Zur Team-Fortbildung äußerte sich die ehemalige Schulleiterin wie folgt: „Im Gegensatz zu der vielfach zu beobachtenden Praxis, Fortbildungen für einzelne Kolleg:innen oder aber an den dafür vorgesehenen Fortbildungstagen für das gesamte Kollegium zu organisieren, wussten wir, dass wir die Schule nur erfolgreich aufbauen können, wenn wir Fortbildung als ‚Daueraufgabe‘ definieren und der Vereinzelung der Lehrer:innen entgegentreten. Wenn Lernen ein ko-konstruktiver und berufliche Tätigkeit ein lebenslanger Lernprozess ist, dann war es nur folgerichtig, den Kolleg:innen dies organisiert, bezahlt und institutionell abgesichert anzubieten“.

Auch die *Gesamtschule Münster Mitte* bekam 2021 den Deutschen Schulpreis. An der Schule arbeiten ca. 120 Personen. Im Schulprogramm wird das besondere Profil der Schule so beschrieben: „Wir sind ein integriertes System mit einem hohen Maß an selbstgesteuertem Lernen, das durch ein multiprofessionelles Team begleitet und durch ein einheitliches Classroom-Management unterstützt wird“. Die Teams (Fach-, Klassen-, Jahrgangsteams; Schulleitung; Steuergruppe; Schülervertretung; Schulpflegschaft; Arbeitskreise mit Eltern u. a.) sichern die Qualität von Schulleben und Unterricht durch gemeinsame Unterrichtsvorbereitung, Fortbildung, Evaluation und Impulse von außen.

Die *Alexander-von-Humboldt-Schule in Lauterbach (Hessen)* ist ein Gymnasium im ländlichen Raum mit ca. 70 Lehrkräften, das seit 2011 Unterrichtsentwicklung orientiert an den Befunden der empirischen Unterrichtsforschung betreibt. Die Schule steht dabei im engen Austausch mit Wissenschaftler:innen und hat ein „Leitbild Unterrichtsqualität“ entwickelt. Die Treiber der Unterrichtsentwicklung an der Schule sind nachhaltig angelegte schulinterne Fortbildungen, professionelle Lerngemeinschaften und kollegiale Unterrichtsreflexion. Zusammen mit der Universität Kassel entwickelt die Schule das POLKA-Projekt (vgl. das Kapitel „Professionelle Lerngemeinschaften – Wenn Lehrkräfte gemeinsam Unterricht entwickeln“ von Daniela Rzejak et al. in diesem Band, S. 47 ff.).

Das *Regionale Berufsbildungszentrum Wirtschaft der Landeshaupt Kiel* (kurz RBZ Wirtschaft Kiel) ist eine Berufsbildende Schule mit rund 200 Lehrkräften und 3.400 Schülerinnen und Schülern. Das RBZ Wirtschaft Kiel wurde 2014 mit dem Deutschen Schulpreis und 2020 mit dem 2. Preis „Schule des Jahres“ Schleswig-Holstein ausgezeichnet. Im Schulprogramm, in dem auch das Qualitätsmanagement der Schule beschrieben wird, und im Ziel- und Maßnahmenkatalog 2030 werden die Entwicklungsziele beschrieben, die sich in einem partizipativen Entwicklungsprozess an den Sustainable Development

Goals (SDGs) orientieren (<https://www.rbz-wirtschaft-kiel.de>). Enthalten in dem Themenbereich „Organisation und Schulentwicklung“ ist auch der Schwerpunkt „Förderung der Lehrkräfte und Mitarbeitenden“.

3 Gelingensbedingungen für eine professionelle Qualifizierung im System Schule

Die in den Interviews identifizierten sieben Gelingensbedingungen für schulinterne Lehrkräftefortbildungen, die im Folgenden dargestellt werden, wurden im Juni 2023 auf der Fachtagung „Professionalisierung der Lehrkräftefortbildung stärken! Good Practice – Transfer – Vernetzung“ in Loccum vorgestellt und von den Workshop-Teilnehmenden bestätigt (Fachtagung Loccum 2023, S. 12).

Klare Verantwortlichkeiten

In allen befragten Schulpreisträger-Schulen gibt es eine Schulleitung, die in einem Team arbeitet, in dem man sich gegenseitig vertraut und die Fortbildung als wichtigen Teil von Schulentwicklung ansieht, an dem alle zu beteiligen sind.

Die Arbeits- und Entscheidungsstrukturen in den befragten Schulen sind klar und eindeutig beschrieben. In der *Otfried-Preußler-Schule* machen die Sprecher:innen der Teams die Planung für Fortbildungen, und die kollegiale Schulleitung sieht sich in der Pflicht, diese umzusetzen. Die Hauptverantwortung für die Fortbildung wird in der *Gesamtschule Münster Mitte* von einem sechsköpfigen Schulleitungsteam übernommen. Jedes Fachteam in der Schule hat die Aufgabe, Fortbildung als Tagesordnungspunkt für jede Teamsitzung aufzuführen und die Bedarfe an die Didaktische Leitung weiterzugeben, die diese sammelt und die Umsetzungsmöglichkeiten mit den Teams bespricht. Sie bringt die Vorschläge dann in die kollegiale Schulleitung ein. Genauso ist es beim siebenköpfigen Schulleitungsteam der *Green Gesamtschule*. Von allen Interviewpartner:innen wurde betont, dass Entscheidungen immer partizipativ getroffen und alle Teams in der Schule an der Planung des Fortbildungskonzeptes beteiligt werden.

Organisation, Terminierung und Auswahl der Referent:innen liegt an der *Alexander-von-Humboldt-Schule* beim Schulleitungsteam, in dem der Pädagogische Leiter auch Fortbildungsbeauftragter ist. Das Fortbildungskonzept ist grundsätzlich eher Top-down gestaltet. In jährlichen anonymen Befragungen des Kollegiums zur Arbeitszufriedenheit werden aber auch Fortbildungswünsche thematisiert. Fortbildungen werden in der Regel schulintern und fächerübergreifend angeboten. Die Fortbildungen werden durch Teilnehmerbefragungen evaluiert. Auf diesem Weg werden Veränderungswünsche oder weiterer Fortbildungsbedarf ermittelt.

Der hohe Stellenwert, den das Thema Fortbildung am *RBZ Wirtschaft Kiel* hat, zeigt sich auch darin, dass das Fortbildungsteam, das für die Gesamtkoordination zuständig ist, aus dem Schulleiter und zwei dafür bestellten Abteilungsleitungen besteht. In jeder der 15 Abteilungen gibt es einen Fortbildungsbeauftragten. Der Tagesordnungspunkt „Fortbildung“ ist auch verbindlicher Bestandteil der in der Regel zweimal jährlich tagenden Abteilungskonferenzen.

Teamstrukturen – eine kooperative Binnenarchitektur

Stabile Teamstrukturen sind die Grundlage für eine funktionierende Unterrichts- und Schulentwicklung in den Preisträgerschulen, auch wenn sie in den Schulen ganz unterschiedlich aussehen.

In der *Otfried-Preußler-Schule Hannover* gibt es Klassenteams, bestehend aus Grundschul- und Förderschullehrkraft sowie Stammgruppenleitung im Ganztags. Darüber hinaus gibt es vier Häuser, in denen jeweils die Klassen 1 bis 4 untergebracht sind, mit 30 bis 40 Personen aus unterschiedlichen Professionen, die zum Hausteams gehören. Aus jedem Haus wiederum gehört eine Person zur Steuergruppe und in allen Arbeitsgruppen ist eine Vertretung des jeweiligen Hauses dabei. Somit sind die Interessen der einzelnen Häuser überall gewahrt.

In der *Gesamtschule Münster Mitte* sind Jahrgangsteams gebildet, wobei jeweils eine Teamsprecher:in für die Leitung geschult wurde. Darüber hinaus gibt es Fachteams, bei denen jede Kolleg:in zwei Fächern zugeordnet wird, und Arbeitsgruppen (agile Teams), die sich selbst gebildet haben, um spezielle Themen zu bearbeiten. Alle Teams sind angedockt an ein Mitglied der sechsköpfigen Schulleitung. Ein Organigramm sichert die Übersicht für alle Kollegiumsmitglieder und die Teamsitzungen sind strukturiert mit Tagesordnungspunkten und Feedbackschleifen. Zwischen den wichtigsten Fachteams und der Schulleitung finden regelmäßig Treffen zur Bedarfserhebung von Fortbildungen statt.

Die *Green Gesamtschule in Duisburg* versteht sich als professionelle Lerngemeinschaft, in der alle am Schulleben Beteiligten voneinander lernen. Alle Lehrkräfte eines Jahrgangs bilden ein Team. In den Jahrgängen 5 und 6 gibt es Klassenleitungsteams (Schulkonzept Green Gesamtschule 2022, S. 11). Die Teamsitzungen folgen einer klaren Struktur und werden von einem Mitglied der Schulleitung, des Beratungsteams oder durch eine der Moderator:innen für kooperatives Lernen begleitet. Schwerpunkt der Sitzungen ist die Unterrichtsentwicklung und die Planung von kollegialen Unterrichtshospitationen sowie deren Durchführung und Auswertung (ebd.) In diesen Teams bzw. in dieser Schule steht die Beziehungsarbeit insgesamt im Vordergrund, sodass es lt. Aussage der ehemaligen Schulleiterin kaum „Scheidungen“ vom Team gibt.

An der *Alexander-von-Humboldt-Schule* hat sich in Sachen Qualifizierung und Professionalisierung eine starke Kultur der Zusammenarbeit entwickelt. Das Engagement der Lehrpersonen beruht auf dem Prinzip der Freiwilligkeit. Über

90 % des Kollegiums engagieren sich in professionellen Lerngemeinschaften, in denen lernwirksame Unterrichtsstrategien vorgestellt, erprobt und evaluiert werden. In den Teams des POLKA-Projekts, das drei wichtige Treiber der Unterrichtsentwicklung – schulinterne Fortbildung, professionelle Lerngemeinschaften und kollegiale Unterrichtshospitation – systematisch miteinander verknüpft, arbeiten mehr als 65 % des Kollegiums mit.

Die Teamorientierung des *RBZ Wirtschaft Kiel* zeigt sich in einer besonders differenzierten und auf die Bedürfnisse eines komplexen Systems mit 36 Bildungsgängen zugeschnittenen Konferenzkultur. Neben der gesetzlich geregelten Klassenkonferenz wurden von der Pädagogischen Konferenz (Schulkonferenz) die folgenden Konferenzen eingerichtet: Schulleitungskonferenz, Abteilungskonferenz, Bildungsgangkonferenz, Fachkonferenz, Klassenteamkonferenz für die Vollzeitklassen sowie die Versammlung der Lehrkräfte (Lehrerkonferenz). In Abhängigkeit von den jeweiligen Inhalten werden auch Eltern- und Schülervertreter:innen zu den Konferenzen eingeladen. In Ergänzung zur im Schulgesetz geregelten Klassenkonferenz, die im Wesentlichen für Formalia und Notengebung zuständig ist, drückt der Begriff des Klassenteams die im Schulprogramm formulierte Leitidee der teamorientierten, pädagogisch ambitionierten Zusammenarbeit der Lehrkräfte am RBZ Wirtschaft Kiel aus. Ein Schwerpunkt in diesem Team liegt auf der Unterstützung der individuellen persönlichen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten der Schülerinnen und Schüler, die bei Bedarf auch zu den Sitzungen eingeladen werden.

Qualifizierungsplanung

Gemeinsam ist allen befragten Schulen, dass einmal jährlich der Bedarf des gesamten Kollegiums erhoben und daraus eine Fortbildungsplanung entwickelt wird. Die Wege bis dahin sind jedoch unterschiedlich.

In der *Otfried-Preußler-Schule* erfolgt die Bedarfserhebung in den Teams und wird einmal im Jahr nach einem Ranking der Maßnahmen an die Schulleitung geleitet, die daraus eine Fortbildungsplanung auf Basis des Schulprogramms und des Fortbildungskonzeptes vornimmt. Ein Hauptthema, wie z. B. aktuell das Thema Digitalisierung, wird jährlich im Schulvorstand mit Beteiligung von Eltern als Schwerpunkt festgelegt, mit dem sich die gesamte Schule beschäftigt. Die an entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmenden Personen sind Multiplikator:innen und geben ihre Erkenntnisse an ihre Teams weiter.

In der *Green Gesamtschule* steht im Mittelpunkt der Fortbildungen das Thema kooperatives Lernen. Das Grundprinzip der Schule lautet, dass alle Kolleg:innen in Professionellen Lerngemeinschaften im kooperativen Lernen nach Norman und Kathy Green (Green/Green 2005) fortgebildet werden. Elf Moderator:innen wurden dafür ausgebildet und sind in multiprofessionell zusammengesetzten Teams eingebunden. Der Qualifizierungsbedarf wird ausschließlich im Team

geklärt und passgenau mit Unterstützung der Moderator:innen im Team durchgeführt. Themen, die über das kooperative Lernen hinaus gehen, werden nach Möglichkeit selbstorganisiert in den jeweiligen Teams durchgeführt.

Die Fortbildungsplanung der *Gesamtschule Münster Mitte* orientiert sich an Schulentwicklungsvorhaben für das ganze Kollegium, bei Bedarf werden aber Gruppen herausgenommen, wenn diese besondere Themenschwerpunkte bearbeiten wollen. In den Fachkonferenzen und Teamsitzungen wird die Fortbildungssituation kontinuierlich thematisiert und dokumentiert: Welche Fortbildungen wurden wahrgenommen, welche Inhalte sind weitergegeben worden und welche Bedarfe gibt es? Idealerweise kommen die Bedarfe direkt aus dem Unterrichtsalltag oder zeigen sich als Leerstelle, an der Kolleg:innen arbeiten wollen. Die Bedarfe werden der Didaktischen Leitung gemeldet und die Umsetzungsmöglichkeiten mit den beteiligten Teams besprochen. Bei den schulinternen Fortbildungen werden Moderator:innen aus den regionalen Kompetenzteams und der Medienberatung oder selbstständig arbeitende Personen eingeladen oder es agieren Expert:innen aus dem Kollegium. Die Fortbildungsbedarfsabfrage erfolgt digital durch eine beauftragte Kolleg:in.

Die Fortbildungsplanung an der *Alexander-von-Humboldt-Schule* orientiert sich an den Schulentwicklungsschwerpunkten im Bereich Unterrichtsentwicklung, die jährlich auf Gesamtkonferenzen festgelegt und transparent gemacht werden. Der Schwerpunkt liegt z. Z. auf der kognitiven Aktivierung der Lernenden als wesentliches Merkmal der Unterrichtsqualität. Die kontinuierlichen Fortbildungen zu lernwirksamen Unterrichtsstrategien treffen auf eine hohe Akzeptanz bei den Lehrkräften, da diese sich durch ein gesteigertes, auf empirischen Befunden basierendes Handlungsrepertoire in ihrer Unterrichtskompetenz gestärkt sehen. Unterstützend wirkt hier auch das Bewusstsein der Lehrkräfte, dass die Zufriedenheit mit dem eigenen Unterricht das wesentliche Kriterium für die Lehrergesundheit darstellt. Die Fortbildungsmaßnahmen sind langfristig angelegt und einzelne Fortbildner:innen kommen seit vielen Jahren regelmäßig für mehrere Tage im Schuljahr an die Schule. So werden auf Anfrage aus dem Kollegium immer wieder Auffrischungsfortbildungen angeboten. Zum anderen werden neu an die Schule kommende Lehrpersonen schnell an den vorhandenen Stand der Unterrichtsentwicklung herangeführt.

Das Fortbildungskonzept des *RBZ Wirtschaft Kiel* orientiert sich am Schulprogramm und am Ziel- und Maßnahmenkatalog 2030 der Schule. Schwerpunkte liegen im Bereich der Entwicklung der Unterrichtsqualität, der Internationalisierung, der Demokratiebildung und der Nachhaltigkeit. Daneben ergeben sich Schwerpunkte aus dem pädagogischen Rahmenkonzept „Lernen mit digitalen Medien – Strategische digitale Schulentwicklung“. Um Fortbildungen für die Lehrkräfte zielgruppenadäquat zu planen, wurde in jeder der 15 Abteilungen des *RBZ Wirtschaft Kiel* ein Fortbildungsbeauftragter gewählt, der im jeweiligen Bildungsgang die Bedarfe sammelt und das Bindeglied zum

Fortbildungsteam darstellt. Die Fortbildungswünsche werden in einer jährlich stattfindenden Fortbildungskonferenz gemeinsam besprochen und geclustert mit dem Ziel, sie im Laufe des Schuljahres durch verschiedene Maßnahmen umzusetzen.

Themen- und adressatengerechte Formate

Die befragten Schulen orientieren ihre Formate für die Fortbildung an den Erkenntnissen aus der Wissenschaft bzw. gelebten Praxis, genannt wurde hier der „Leitfaden Fortbildungen für Lehrpersonen wirksam gestalten“ (Lipowsky/Rzejak 2021). An der *Green Gesamtschule* finden z. B. aufgrund des Mangels an Nachhaltigkeit keine ganztägigen SchiLF mehr statt, bei der einzelne One-Shot-Workshops angeboten werden und nicht in den Teams gearbeitet wird.

In mehreren Schulen werden Mikrofortbildungen/„Fortbildungsnacks“ vom Kollegium für das Kollegium angeboten, um kurze Inputs zu aktuellen Themen, angepasst an die Bedarfe, schnell und einfach zu ermöglichen, manchmal in den Pausen, ggf. auch in den Teamsitzungen oder an den Teamnachmittagen. Die Schulleiterin der *Green Gesamtschule* spricht von einem permanenten Fortbildungsprozess durch Mikrofortbildungen vom Kollegium für das Kollegium, meistens in den entsprechenden Teams. In der *Otfried-Preußler-Schule* kommt auch das Barcamp als internes Input- und Austauschformat zu speziellen Fragestellungen zum Einsatz (vgl. Medienberatung Niedersachsen 2022).

Die Professionelle Lerngemeinschaft (vgl. das Kapitel „Professionelle Lerngemeinschaften als unterrichtswirksamer Kooperationsansatz“ von Daniela Rzejak und Frank Lipowsky in diesem Band, S. 51 ff.) ist in mehreren der befragten Schulen ein wichtiges Format. In ihrem Rahmen werden Unterrichtskonzepte und -materialien entwickelt, umgesetzt und evaluiert. Die Lerngemeinschaften organisieren sich nach Aussage der Interviewpartner:innen selbstständig, sowohl innerhalb der Teamzeiten als auch darüber hinaus.

Für alle Schulen ist zudem die kollegiale Hospitation ein wichtiger Bestandteil der Fortbildung. In der *Otfried-Preußler-Schule* wird sie durch die Fachkonferenzleitungen organisiert, während in der *Green Gesamtschule* kollegiale Unterrichtshospitationen dann stattfinden, wenn der Unterricht auch gemeinsam in den Teams vorbereitet wurde.

Pädagogische Tage oder ganz- bzw. mehrtägige SchiLF sind Bestandteil der Fortbildungskonzepte aller Schulen. In den beiden Gesamtschulen gibt es jeweils eine Gemeinschaftsfahrt von eineinhalb Tagen zur Fortbildung und Planung des neuen Schuljahres sowie zum „Onboarding“ neuer Kolleg:innen, zur Teamentwicklung und Beziehungsgestaltung. Hier wird jeweils in den Teams gearbeitet. Dazu die Schulleitung der *Gesamtschule Münster Mitte*: „Die Übernachtungsfahrt ist total wichtig für das Klima im Kollegium“.

Auch die *Otfried-Preußler-Schule* schickt das gesamte Kollegium mindestens einmal im Jahr für zwei Tage zur Fortbildung an einen externen Ort, „damit es auch nett ist und wir abends nochmal ein Glas Wein trinken können, zwischendurch ein paar Teamspiele machen können und uns einfach auf dem informellen Weg auch weiter kennen und schätzen zu lernen. Alle freuen sich darauf.“

Die Fortbildungen an der *Alexander-von-Humboldt-Schule* orientieren sich an den Befunden der Fortbildungsforschung. Dies bedeutet einen Verzicht auf das Multiplikatorenprinzip sowie auf One-Shot-Formate. Am Ende einer Fortbildung stehen grundsätzlich Vereinbarungen zur Weiterarbeit – in der Regel mit denselben Fortbildnerinnen und Fortbildnern. Diese Vereinbarungen zur Weiterarbeit schließen häufig Coaching-Angebote ein, bei denen die Fortbildnerinnen und Fortbildner auch die Umsetzung der Fortbildungsinhalte im Unterricht beobachten und einschätzen können.

Am *RBZ Wirtschaft Kiel* finden jährlich zwei Schulentwicklungstage mit allen Lehrkräften statt. Sie stehen jeweils unter einem Themenschwerpunkt wie zum Beispiel „Lernen mit digitalen Medien“, „Demokratie und Werte“, „Nachhaltigkeit“, „Lehrergesundheit“ oder „Sicherheit in der Schule“. Regelmäßig werden Fortbildungscafés angeboten. Das sind Mikrofortbildungen von Lehrkräften für Lehrkräfte, die ungefähr 60 Minuten dauern und auch digital durchgeführt werden können. Es gibt ein „IT-Schulungs- und Beratungsteam“ aus vier Lehrkräften, die täglich für 90 Minuten zur Verfügung stehen. Selbstverständlich können hier auch individuelle Schulungen/Unterstützungen angefragt werden. Hierfür wurde ein Schulungsraum eingerichtet. Als Lernmanagementsystem wird Moodle eingesetzt. Das Moodle-Team besteht aus drei Lehrkräften und bietet regelmäßig Einführungs- und IT-Vertiefungsschulungen an. Im Geschäftsverteilungsplan der Schule, der halbjährlich angepasst wird, sind außerdem acht bis zehn Digitalcoaches für verschiedene Bereiche aufgeführt, wie zum Beispiel „USB-Stick-Verschlüsselung“, LearningApps, Notability, H5P oder Lernvideos mit PowerPoint, die allen Kolleg:innen für spezielle Fragen des Digitalbereichs zur Verfügung stehen.

Inhalte mit Bezug auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler

Im Mittelpunkt der Fortbildungen der Lehrkräfte steht das Lernen der Schülerinnen und Schüler. Dies findet sich in den Themen wieder, zu denen Fortbildungen durchgeführt werden, wie z. B. zur Deeper Learning Strategie von Anne Sliwka oder zur Antizipation von Ideen aus der Schule im Aufbruch wie z. B. der „Frei-day“ (Schule im Aufbruch 2023). Ganz zentral bei der *Green Gesamtschule* ist das kooperative Lernen oder in der *Otfried-Preußler-Schule* der Projektunterricht mit festgelegten Projektzeiten am Montag, Dienstag und Mittwoch. Wichtig sind den Schulen auch aktuelle Problematiken wie Nachhaltigkeit, kulturelle Bildung und Digitalisierung. In den professionellen Lerngemeinschaften und

bei den kollegialen Hospitationen stehen die Schüler:innen im Mittelpunkt der Aktivitäten.

Das *Motto der Alexander-von-Humboldt-Schule* lautet „Every child matters“. Für die Fortbildungsplanung bedeutet dies, dass ausschließlich Fortbildungen angeboten werden, die das Lernen der Schülerinnen und Schüler und einen lernwirksamen Unterricht thematisieren. Der Fokus auf das Lernen der Lernenden wird zusätzlich dadurch gesichert, dass lernwirksame Unterrichtsstrategien mit den Lernenden im Unterricht besprochen und evaluiert werden, um auch die Schülersicht zu berücksichtigen. So erstatten auch Lernende auf Gesamtkonferenzen oder auf Fortbildungen Bericht über ihre Wahrnehmung der Lernwirksamkeit bestimmter Unterrichtsstrategien.

Ein besonderer Ausdruck für die Lernorientierung an der *RBZ Wirtschaft Kiel* ist das Projekt KUR „Kollegiale Unterrichtsreflexion“, das dort seit über zehn Jahren stattfindet und an der Schule einen hohen Stellenwert hat. Dies ist ein Verfahren, bei dem sich eine Gruppe von Kolleginnen und Kollegen gegenseitig im Unterricht besucht, den Lehr-Lernprozess unter verabredeten Fragestellungen in den Blick nimmt, in Reflexionsgesprächen ihre Eindrücke wiedergibt und Impulse für den eigenen Unterricht erhält. Hierzu werden den teilnehmenden Lehrkräften auf Wunsch auch externe Beratungen und Fortbildungen angeboten. Im Deutschen Schulportal findet sich dazu ein ausführlicher Bericht (<https://deutsches-schulportal.de/konzepte/kollegiale-unterrichtsreflexion-gemeinsam-den-unterricht-voranbringen/>). Einen weiteren Schwerpunkt für Schülerorientierung bilden die Fortbildungen, die regelmäßig von Kolleginnen und Kollegen der Unterstützungssysteme wie den Schulpsychologen, der Schulsozialarbeit, des Übergangsmangements, der Bildungsbegleitung, dem Team „Extremismusprävention“ oder den Beratungslehrkräften angeboten werden. Hierzu gehören zum Beispiel Fortbildungen zum Themenbereich „Autismus-Spektrum“, „Cybermobbing“ oder „Rechte Zeichen, Codes und Symbole“.

Unterstützung durch Landesinstitute/Kompetenzzentren

Die Unterstützung von schulinternen Fortbildungen durch die Landesinstitute wird von allen Schulen eingefordert, aber das Angebot wird nur genutzt, wenn das Format adressatengerecht ist. So nutzt die *Otfried-Preußler-Schule* das Angebot des Niedersächsischen Landesinstituts für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ) für schulinterne Fortbildungen zur inklusiven Schule, das den Schulen ermöglicht, sechs Veranstaltungstage pro Schuljahr für schulinterne Fortbildungen zu nutzen, und dafür Moderator:innen zur Verfügung stellt. Einige der befragten Schulen waren sehr verhalten bzgl. der Unterstützung von schulinternen Fortbildungen durch Landesinstitute oder regionale Fortbildungsinstitute. Sie nutzen vor allem ihre eigenen Möglichkeiten und suchen sich selbst externe Expert:innen, ggf. auch von anderen Schulen. Problem dabei ist, dass das vom Land zur

Verfügung gestellte Budget für Fortbildungen bei allen befragten Schulen nicht ausreicht und Kreativität gefragt ist, wenn man sich weiterentwickeln will. Am besten und am günstigsten ist nach Ansicht der Schulleiter:innen der Rückgriff auf das eigene Personal und die gute Ausbildung von Multiplikator:innen innerhalb der Schulen.

Wenn es um die zentrale Planung von schulinternen Fortbildungen geht, greift die Schulleitung der *Alexander-von-Humboldt-Schule* nur selten auf Angebote der Hessischen Lehrkräfteakademie zurück, da diese erklärlicherweise nicht passgenau die Bedarfe der Einzelschule abdecken. Online-Angebote der Landesinstitute/Kompetenzzentren, wie zum Beispiel die Reihe „Wissenschaft im Dialog“ des Instituts für Bildungsanalysen Baden-Württemberg (IBBW), in denen wissenschaftliche Befunde zum gelingenden Lehren und Lernen präsentiert und diskutiert werden, werden aber sowohl von der Schulleitung als auch von einzelnen Lehrpersonen regelmäßig wahrgenommen, um auf dem neuesten Forschungsstand zu sein, aber auch um Kontakte zu möglichen Fortbildner:innen zu knüpfen.

Das *RBZ Wirtschaft Kiel* nutzt Angebote des Instituts für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (IQSH) und des Landesseminars Berufliche Bildung (LSBB), insbesondere zur Qualifizierung für besondere Funktionen wie angehende Leitungskräfte oder Lehrkräfte, die als Mentoren die Referendare innerhalb der Schule betreuen. Lehrkräfte und Schulleitungsmitglieder nehmen auch an den Netzwerktreffen der Preisträgerschulen teil und bieten selbst Hospitationen an. In der Mehrzahl nutzt die Schule die Kompetenzen ihres eigenen großen Kollegiums, bezieht aber auch die externe Expertise ihrer außerschulischen Partner mit ein.

Zeit für Fortbildung

Dem Thema „Zeit für Fortbildung“ als Gelingensbedingung für die Lehrkräftefortbildung soll an dieser Stelle besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden, da es die zur Verfügung stehende Zeit ist, von der die Fortbildungsmöglichkeiten und die Fortbildungsbereitschaft der Lehrkräfte abhängt. Denn Lehrerinnen und Lehrer wollen sich fortbilden, wie z. B. die von der Vodafone-Stiftung in Auftrag gegebene Studie „Wie lernen Lehrer?“ von 2017 zeigt (vgl. Börsch-Supan/Gatlander 2017, S. 4 ff.). In Befragungen wie z. B. in der Niedersächsischen Arbeitsplatzstudie (Mußmann et al. 2016) wird deutlich, dass tatsächlich jedoch nur ein ganz geringer Teil der Arbeitszeit, hier 1,7 %, für Fort- und Weiterbildung aufgewandt wird. Unterricht und unterrichtsnahe Lehrkräftearbeit machen ca. 66,5 % der Arbeitszeit aus und der Rest bezieht sich auf alle anderen Tätigkeitsbereiche, die Lehrkräfte noch auszufüllen haben.

Dadurch, dass die Arbeitszeit von Lehrkräften sich in Deutschland immer noch – mit Ausnahme von Hamburg – nach dem Deputat-Stundenmodell