

# Pädagogische Schulentwicklung

## Neue Formen des Lehrens und Lernens als Schulprogramm

Dr. Heinz Klippert

Das deutsche Bildungswesen steht in der Kritik. Die Absolventen deutscher Schulen schneiden in internationalen Vergleichsstudien mäßig ab (s. TIMMS). Die Wirtschaft beklagt das Fehlen sogenannter „Schlüsselqualifikationen“ wie Selbstständigkeit, Eigeninitiative, Problemlösungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Methodenbeherrschung. Die Bildungsverantwortlichen fordern besseren Unterricht und ein höheres Leistungsniveau und hoffen auf die Selbsterneuerungsfähigkeit der Schulen. Die Eltern befürchten, dass ihre Kinder auf die aktuellen Anforderungen im Beruf und im Studium nur unzureichend vorbereitet sind. Und die Lehrkräfte selbst? Sie beklagen die ständig schlechter werdenden Rahmenbedingungen und kritisieren die unzureichende Ausbildung, die ihnen die Umsetzung der neuen Lern- und Qualifizierungsziele äußerst schwer macht. Von daher spricht vieles dafür, unterrichtliche Innovationen ins Zentrum der Schulentwicklung zu rücken.

### 1. Warum neue Lernformen wichtig sind

Die Bedingungen, unter denen heute zu unterrichten ist, haben sich erheblich verändert. Neue Anforderungen an das schulische Lehren und Lernen werden nicht nur von Schülerseite gestellt, sondern auch von seiten der Eltern, der Wirtschaft und der Schulverwaltung. Hinzu kommt das Gefühl vieler Lehrkräfte, den neuen Anforderungen und Erwartungen nur noch unzureichend gewachsen zu sein. Das traditionelle Methodenrepertoire reicht längst nicht mehr aus, um den veränderten Lerndispositionen und -interessen der SchülerInnen gerecht zu werden. Von daher sind grundlegende Veränderungen sowohl des Rollenverständnisses als auch des Methodenrepertoires der Lehrkräfte dringend vonnöten.

#### Dr. Heinz Klippert,

Jg. 1948, Dr. rer. pol.,  
Diplom-Ökonom, Lehrerausbildung und Lehrertätigkeit, seit 1977 Dozent am Lehrerfortbildungsinstitut der evangelischen Kirchen in Rheinland-Pfalz (EFWI) mit Sitz in Landau. Zahlreiche Veröffentlichungen zur Didaktik und Methodik des wirtschafts- und sozialkundlichen Unterrichts, zum Arbeitsfeld „Schulentwicklung“ sowie zum Methodentraining, zur Teamentwicklung und zum Kommunikationstraining. Trainer, Berater und Ausbilder in Sachen „Pädagogische Schulentwicklung“.

Neue Lernformen sind schon deshalb geboten, weil die Rezeptionsbereitschaft und -fähigkeit der SchülerInnen unter dem Einfluß des alltäglichen Medienkonsums und der sich ausbreitenden egozentrisch-hedonistischen Lebensweisen eklatant nachgelassen hat, so dass der traditionell lehrerzentrierte, darbietende Unterricht mehr und mehr zum Scheitern verurteilt ist. Neue Lernformen sind aber auch deshalb angesagt, weil von seiten der Eltern, der Betriebe und der Bildungspolitik zunehmend neue Anforderungen an die schulische Bildungsarbeit gestellt werden, die auf die Vermittlung zukunftsgerechter Schlüsselqualifikationen wie Selbstständigkeit, Methodenkompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Kreativität, Eigeninitiative, Zielstrebigkeit und Verantwortungsbewusstsein zielen. Mit den traditionellen Methoden lassen sich derartige Qualifikationen schwerlich vermitteln. Und neue Lernformen sind nicht zuletzt deshalb erforderlich, weil sich nur so die Chance bietet, dass der hochgradigen Belastung und Überlastung vieler Lehrkräfte im Unterricht erfolgreich entgegengewirkt werden kann, und zwar durch die Kultivierung kooperativer und schüleraktiver Arbeitsformen, gepaart mit konsequentem Methoden-, Kommunikations- und Teamtraining im Klassenverband.

Dreh- und Angelpunkt der angestrebten neuen Lernkultur ist das eigenverantwortliche Arbeiten und Lernen der SchülerInnen, kurz „EVA“ genannt (vgl. Abb. 1), und zwar mit dem Ziel, die im Dachgeschoss des Unterrichtsgebäudes angesiedelten Schlüsselqualifikationen möglichst wirksam zu erreichen. In einem Unterricht, in dem vorwiegend der Lehrer exerziert, strukturiert, interpretiert, analysiert, argumentiert, fragt, kontrolliert, kritisiert, organisiert, Probleme löst und in sonstiger Weise das Lernen managt und dominiert, können die SchülerInnen diese Qualifikationen naturgemäß nur schwer erwerben. Von daher ist „EVA“ zwingend angesagt; allerdings nicht nur im Sinne von Projektarbeit, Stationenarbeit, Wochenplanarbeit oder ähnlichen Hochformen des eigenverantwortlichen Arbeitens und Lernens. „EVA“ muß viel schlichter ansetzen und zunächst einmal im ganz nor-



Foto: privat

malen Fachunterricht mit seinen zeitlichen und stofflichen Restriktionen intensiviert werden - kleinschrittig und eher unspektakulär. Denn nur auf diesem Wege lassen sich die vielen Lehrkräfte in unseren Schulen, die sich primär als Fachlehrer und Wissensvermittler verstehen, für die skizzierte Unterrichtsreform gewinnen. Was letztere zudem zu überzeugen vermag: Je selbstständiger, zielstrebig, kreativer, verantwortungsbewusster, disziplinierter, methodenbewusster, kommunikations- und kooperationsfähiger die SchülerInnen werden, desto mehr können sich die zuständigen Lehrkräfte im Unterricht zurücknehmen und persönliche Entlastung erfahren. So gesehen ist „EVA“ eine recht lohnende Angelegenheit - nicht nur für die SchülerInnen, sondern auch und zugleich für die Gruppe der LehrerInnen.

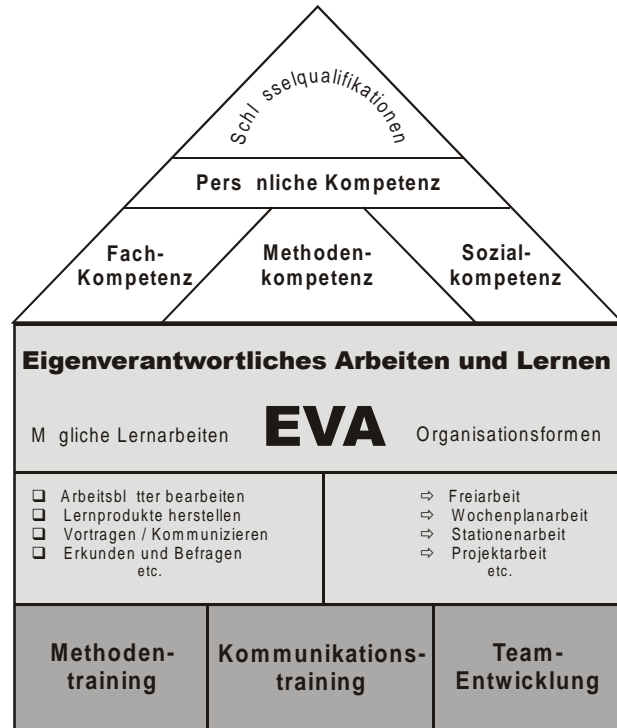
Allerdings setzt die Intensivierung des eigenverantwortlichen Arbeitens und Lernens im Unterricht zwingend voraus, daß die SchülerInnen über einigermaßen tragfähige methodische Kompetenzen und Routinen verfügen, die ihnen persönlichen Erfolg sichern und nachhaltige Motivation aufbauen helfen. Konkret: Sie müssen die gängigen Lern- und Arbeitstechniken beherrschen, sie müssen argumentations- und kommunikationsfähig sein und sie müssen gelernt haben, konstruktiv und regelgebunden im Team zu arbeiten. Gerade bei diesen Basiskompetenzen aber gibt es vielerorts noch immer gravierende Defizite, die Schüler- wie LehrerInnen das Leben schwer machen, wenn offene Unterrichtsformen und selbstgesteuertes Lernen angesagt sind. Hier muss zwingend nachgebessert werden, wenn das skizzierte „Neue Haus des Lernens“ ein solides Fundament bekommen und der drohenden Überforderung der SchülerInnen konsequent entgegen gewirkt werden soll.

Die in Abbildung 1 angedeuteten „Sockelqualifikationen“ betreffen zum einen das Einüben elementarer Lern- und Arbeitstechniken wie Markieren, Exzerpieren, Strukturieren und Visualisieren, zum zweiten das Training grundlegender Argumentations- und Kommunikationstechniken bis hin zur Rhetorik und zum dritten schließlich die systematische Kultivierung von Teamfähigkeit und Gruppenunterricht durch vielfältige Übungen und Reflexionen. Ohne diese methodenzentrierte Übungs- und Klärungsarbeit steht das eigenverantwortliche Arbeiten und Lernen der SchülerInnen auf tönernen Füßen.

Nur, wer leistet diese Qualifizierungsarbeit in unseren Schulen? Die meisten Lehrkräfte haben derartige Schulungsmaßnahmen weder während ihrer eigenen Schulzeit noch während ihrer Ausbildung an der Universität und im Studienseminar erlebt und haben deshalb verständlicherweise Scheu davor, das skizzierte Methodentraining in Angriff zu nehmen. Von daher bedarf es zur Fundierung der skizzierten Unterrichtsarbeit nicht nur einschlägiger Trainingsmaßnahmen für die SchülerInnen, sondern auch und zuerst solcher für die Gruppe der Lehrkräfte. Diese Trainingsarbeit ist eine zentrale Aufgabe und Herausforderung für die Lehrerfortbildung - und ein essentielles Merkmal der hier ins Auge gefassten Pädagogischen Schulentwicklung. Näheres dazu findet sich im übernächsten Abschnitt.

## Das neue Haus des Lernens

(i.e.S.)



Dr. H. Klippert

Abb. 1

### 2. Die Kernziele der Pädagogischen Schulentwicklung

Welche Ziele sich mit der hier vertretenen Schulentwicklungsstrategie verbinden und welche Chancen und Perspektiven sich daraus für Schüler, Lehrer, Eltern und Kommunen ableiten lassen, lässt sich überblickshaft aus Abbildung 2 ersehen. Zu den angeführten Zielfeldern und Zielsetzungen im einzelnen:

- Intensivierung und Erweiterung des fachlichen Lernens

Durch die nachdrückliche Forcierung des Methoden-, Kommunikations- und Teamtrainings sowie des darauf aufbauenden eigenverantwortlichen Arbeitens und Lernens der SchülerInnen wird deren Fachkompetenz im weitesten Sinne des Wortes gefördert. Denn es geht im Unterricht ja nicht allein darum, fachliche Kenntnisse und Erkenntnisse zu lernen und bei Gelegenheit zu reproduzieren, sondern Fachkompetenz verlangt vor allem fachliche Souveränität und Problemlösungskompetenz, verlangt fachspezifische Kommunikations- und Präsentationsfähigkeit, verlangt fachbezogene Methodenbeherrschung und Teamfähigkeit. Diesem erweiterten Verständnis von Fachkompetenz wird durch die neuen Lernmethoden und Trainingsmaßnahmen Rechnung getragen.

## Kernziele der pädagogischen Schulentwicklung

### 1. Intensivierung und Erweiterung des fachlichen Lernens

- Steigerung der fachlichen Souveränität
- Festigung elementarer Arbeitstechniken
- Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit
- Förderung der Teamfähigkeit im Klassenraum

### 2. Entlastung der Lehrerinnen und Lehrer vom ständigen Geben-Müssen

- Mehr eigenverantwortliches Arbeiten der Schüler
- Schüler als Helfer und Miterzieher im Unterricht
- Entlastung der Lehrkräfte durch produktive Teamarbeit

### 3. Ausstrahlung der Unterrichtsreform auf die ganze Schule

- Veränderung der Lehrpläne und des Lehrereinsatzes
- Veränderung der Klassenraum- und Schulgestaltung
- Veränderung der Konferenzkultur und -gestaltung
- Veränderung der Eltern- und Öffentlichkeitsarbeit
- Veränderung der Lehrerkommunikation und -kooperation

### 4. Entlastung der Kommunen von sozialen Folgekosten

- Gewaltprophylaxe und Suchtprävention
- Förderung von Toleranz und Gemeinsinn
- Standortsicherung durch Schlüsselqualifikationen

<sup>1</sup> Dr. H. Klippert

Abb. 2

#### • Entlastung der Lehrkräfte vom ständigen „Geben-Müssen“

In dem Maße wie die SchülerInnen trainieren und lernen, selbstständig, diszipliniert und methodenbewusst allein oder in Kleingruppen zu arbeiten und die je anstehenden Aufgaben zu lösen, tritt eine merkliche Entlastung für die zuständigen Lehrkräfte ein. So gesehen ist Entlastung nicht nur nötig, sondern auch möglich. Das gilt nicht nur für das unmittelbare Unterrichtsgeschehen, sondern auch für die Unterrichtsvorbereitung - vorausgesetzt allerdings, es wird verstärkt auf Teamarbeit und auf die konsequente Nutzung der vorhandenen Medien, Materialien und sonstigen Potenziale gesetzt. Zu diesen letztgenannten Potenzialen gehören u.a. die SchülerInnen als Helfer und Miterzieher im Unterricht. In diesen Funktionen müssen sie viel stärker gefördert und gefordert werden als das bisher der Fall ist. Dann haben die betreffenden Lehrkräfte gute Chancen, ihre Belastung zu reduzieren und ihre Berufszufriedenheit zu steigern.

#### • Ausstrahlung der Unterrichtsreform auf die ganze Schule

Die skizzierte Unterrichtsreform beschränkt sich natürlich nicht allein auf methodische Fragen und Qualifizierungskampagnen, sondern erfasst nach und nach auch andere Bereiche des Schullebens und der Schulorganisation. Es entsteht gleichsam ein Innovationssoz, der von den unterrichtszentrierten Reformbemühungen ausgeht. Dieser betrifft gleichermaßen die Lehrpläne wie die Stundenplangestaltung, die Lehrereinsatzplanung wie die Konferenzgestaltung, die Sitzordnung wie die Klassenraumgestaltung, die Projektarbeit wie die Arbeitsgemeinschaften, die Elternarbeit wie die Öffentlichkeitsarbeit, die Lehrerkommunikation wie die Lehrerkooperation, die Ressourcenbeschaffung wie die Schulprogramm Diskussion.

#### • Entlastung der Kommunen von sozialen Folgekosten:

Pädagogische Schulentwicklung im Sinne dieses Beitrags trägt selbstverständlich auch und nicht zuletzt dazu bei, dass die Schule ihre sozial-integrative Funktion wirksamer als bisher üblich erfüllen kann. Denn in dem Maße, wie Selbstständigkeit, Methodenkompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Lernmotivation und Lernerfolge der SchülerInnen gefördert werden, wächst auch deren Selbstwertgefühl, deren Leistungsfähigkeit und deren soziale Kompetenz im weitesten Sinne des Wortes. Das aber ist ganz unstrittig ein wichtiger Beitrag sowohl zur Gewaltprophylaxe und Suchtprävention als auch zur erfolgreichen Integration der Jugendlichen in den Arbeitsmarkt, auf dem zunehmend Schlüsselqualifikationen der genannten Art gefordert werden. Und das wiederum trägt dazu bei, dass die Gebietskörperschaften weniger Geld zur Bekämpfung von Gewalt, Drogen, Arbeitslosigkeit und sonstigen Negativerscheinungen der modernen Lebenswelt ausgeben müssen.

### 3. Methodentraining als Basisstrategie

Dreh- und Angelpunkt der Pädagogischen Schulentwicklung ist das systematische Methodentraining mit SchülerInnen und LehrerInnen. Es beginnt mit dem exemplarischen Üben und Klären elementarer Lern- und Arbeitstechniken und reicht über das Training grundlegender Kommunikations- und Kooperationstechniken bis hin zur intelligenten Organisation des eigenverantwortlichen Arbeitens und Lernens im (Fach-)Unterricht...

Unstrittig ist, dass die Lehrkräfte in den Schulen, die der skizzierten neuen Lernkultur mehr Nachdruck geben und die SchülerInnen methodisch stärker fordern und fördern möchten, ganz konkrete Unterstützung und praxiserprobte Hilfen erwarten und brauchen. Zwar gibt es in jedem Kollegium eine Reihe von Lehrkräften, die über beträchtliches Innovations-Know-How verfügen und im Schulalltag häufig auch beeindruckende Pionierarbeit leisten; nur sind diese in ihren Kollegien zumeist deutlich in der Minderheit und pädagogisch keineswegs so integriert und angefragt, dass sie als Helfer, Ratgeber und Weichensteller in ihrem System nachhaltig wirksam

werden können. Vorherrschend ist in den meisten Kollegien vielmehr eine recht ausgeprägte Skepsis und häufig auch eine bewusste Abgrenzung der Mehrheit gerade gegenüber diesen Pionieren und potenziellen Innovationsberatern. Von daher verpuffen deren Potenziale vielerorts ziemlich ungenutzt.

Was also tun? Die bisherige Innovationsarbeit zeigt, dass in den „normalen Kollegien“ dann etwas zu bewegen ist, wenn mit Hilfe externer Experten überzeugend ausgelotet und mittels praktischer Übungen und bewährter Beispiele geklärt wird, wie die angestrebten neuen Lern- und Trainingsformen im Unterricht realisiert werden können, und zwar mit möglichst wenig Zeit- und Arbeitsaufwand und mit geringem Risiko. Letzteres ist für das breite Mittelfeld in den Kollegien ein ganz entscheidender Gesichtspunkt, den man weder übersehen noch geringschätzen darf. Am besten kommt es bei diesem eher risikoscheuen und traditionell eingestellten Mittelfeld erfahrungsgemäß an, wenn im Wege des „learning by doing“ ganz praktische Einblicke und Routinen vermittelt werden, die im Unterrichtsalltag verlässlich weiterhelfen. So lassen sich Angst und Unsicherheit am wirksamsten ab- und die nötigen persönlichen Kompetenzen und Überzeugungen aufbauen. Das spricht für eine ebenso systematische wie intensive Trainingsarbeit im Rahmen der (schulinternen) Lehrerfortbildung.

Neue Methoden muß man einfach erfahren, sollen sie hinreichend begriffen und verinnerlicht werden. Dementsprechend werden interessierten Kollegien bzw. Teilkollegien nach dem hier vertretenen Konzept profilierte Trainingstagungen zu den aus Abbildung 1 ersichtlichen Methodenfeldern angeboten. EVA im Fachunterricht, Methodentraining mit Schülern, Teamentwicklung im Klassenraum und Kommunikationstraining im Unterricht - das sind die Grundmodule dieses Trainingsprogramms. Hinzu kommt üblicherweise eine Einführungstagung für die pädagogischen Führungskräfte der beteiligten Schule (vgl. Abb. 3). Spezielle Angebote zum Projektunter-

richt, zur Stationenarbeit, zur Wochenplanarbeit, zum Lernfeld „Rhetorik“ oder zu anderen Spezialgebieten des eigenverantwortlichen Arbeitens und Lernens können sich unter Umständen anschließen, sofern ein (Teil-) Kollegium dieses will. Wichtig ist nur, dass das Training möglichst systematisch und kontinuierlich erfolgt, damit sich die betreffenden Lehrkräfte nachhaltig vergewissern und mit den Methoden vertraut machen können.

Eine Woche lang erfahren sie am eigenen Leib, was sie einmal ihren Schülern und ihren Kollegen weitervermitteln sollen. Zum Beispiel die Gruppenarbeit, bei der praktischerweise sowohl Team- wie Kommunikationsfähigkeit trainiert werden. Die Soester Versuchskaninchen sollen, aufgeteilt in Sechsergruppen, herausfinden, was sie am Klipperschen Ansatz einleuchtend finden und was er andererseits an Fragen offen lässt. Und damit sich nicht - wie sonst bei Gruppenarbeit - eingespielte Cliquen zusammentun, sondern auch solche miteinander kommunizieren müssen, die normalerweise vielleicht aneinander vorbeigehen, entscheidet das Zufallsprinzip über die Zusammensetzung. Das Gruppenergebnis soll anschließend in einem kurzen Stegreifvortrag präsentiert werden - ebenfalls von einem Zufallskandidaten, damit nicht immer dieselben rhetorisch Begabtesten vorgeschickt werden.

Bald summt und brummt es im Raum 21 des Landesinstituts genau wie in einem Klassenzimmer. „Also ich finde gut, dass das so ein stringentes Konzept ist.“ - „Und immer vom Schüler ausgeht.“ - „Aber diese ganzen Methoden sind doch lange bekannt!“ - Klar, aber es hat sie keiner umgesetzt.“ - „Weil man das allein nicht schafft, wenn da nicht noch mehr Kollegen mitziehen.“ - „Tun die aber nicht, das heißt ja nur mehr Arbeit.“ - „Kinder, jetzt macht mal voran, wir haben nur noch zehn Minuten.“ - „Und was ist mit dem Menschenbild? Das ganze Konzept ist doch von Machbarkeitswahn durchdrungen.“ - „Find ich nicht, hab ich kein Problem mit.“

Derweil trinkt Heinz Klippert in Ruhe eine Tasse Kaffee und demonstriert auf diese Weise, was er unter Entlastung der Lehrer versteht...

(Sabine Etzold, DIE ZEIT v. 17.6.1999)

Ob und inwieweit das Programm von einem Kollegium tatsächlich angefordert und genutzt wird, ist allein Sache der hausinternen Gesamtkonferenz. Nur wenn sie mit mindestens Zwei-Drittel-Mehrheit beschließt, den Prozess der Pädagogischen Schulentwicklung im eigenen System anzugehen, setzt die konkrete Trainingsarbeit ein, und zwar moderiert und unterstützt von einschlägig ausgebildeten Methodentrainern und PSE-Beratern (vgl. Abb. 3), die im Auftrag des jeweils zuständigen Lehrerfortbildungsinstituts tätig werden. Jene Kollegien indes, die ihren Schulentwicklungsprozess anders verstehen und angehen wollen, können dieses selbstverständlich tun und in eigener Regie oder mit Hilfe anderer externer Moderatoren auch ganz andere Wege gehen. Oktroyiert wird nichts!

Freilich hat das angedeutete Trainingsprogramm einschließlich der korrespondierenden Beratungs- und Materialangebote für die betreffenden Kollegien einige reizvolle Vorteile:

Zum einen wird der schulinterne Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess in Sachen Schulentwicklung durch das profilierte Angebot bewährter Trainings-, Material- und Beratungsleistungen entscheidend abgekürzt und damit die zusätzliche Konferenzbelastung minimiert, zum zweiten stehen dem jeweiligen Kollegium grundständig ausgebildete und erfahrene „Innovationsexperten“ zur Verfügung, die für einen relativ effektiven und fundierten Klärungs- und Qualifizierungsprozess Sorge tragen. Und zum dritten schließlich gewährleistet der klar strukturierte und in der Praxis viel-

fach bewährte Trainings- und Innovationsfahrplan, dass der Pädagogische Innovationsprozess in einem Kollegium relativ zügig und konsequent vorangebracht werden kann. Ein solcher „Innovations-Service“ ist nicht nur legitim, sondern er ist angesichts der bestehenden Belastungen, Einstellungen und Erwartungen in den Kollegien auch nachgerade geboten.

Fazit also: Trainings-, Beratung- und Materialservice sind nötig, aber sie entlasten die schulischen Akteure keinesfalls aus ihrer grundlegenden Verantwortung für den pädagogischen Schulentwicklungsprozess.

#### 4. Systematische Fortbildung der Inno-Gruppe

Gesetzt den Fall, das betreffende Kollegium beschließt mit qualifizierter Mehrheit (mindestens 2/3-Mehrheit) die Implementation des in Rede stehenden pädagogischen Innovations-

programms, so startet für die Mitglieder der sogenannten „Inno-Gruppe“ ein recht systematisches und intensives Fortbildungsprogramm in Sachen EVA, Methodentraining, Kommunikationstraining und Teamentwicklung im Klassenraum. Mitglieder dieser Inno-Gruppe sind all jene Lehrkräfte, die die anstehende Trainings- und Innovationsarbeit in der Schule aktiv mitgestalten, vorbereiten und umsetzen wollen. Im Anfangsstadium des PSE-Prozesses sind das in aller Regel nicht mehr als 30 bis maximal 50 Prozent des jeweiligen Kollegiums. Teilgruppen sind zum einen die *Klassenteams*, zum zweiten die *Fachteams* und zum dritten das mit übergreifenden Aufgaben des Projektmanagements besetzte *Leitungsteam*.

Speziell an dieses letztgenannte Leitungsteam

richtet sich ein dreitägiges Einführungsseminar zum PSE-Ansatz, in dem es u.a. um die differenzierte Klärung der ins Haus stehenden Zeit- und Arbeitspläne geht. Der eigentliche Schwerpunkt der Fortbildungsarbeit liegt jedoch auf den erwähnten Methodentrainings, die sich im Kern auf vier Tagen von je zweieinhalbtagiger Dauer erstrecken. Ange-

boten, moderiert und mit vielfältigen Impulsen versehen werden diese Qualifizierungsmaßnahmen im Regelfall von den erwähnten Trainern und PSE-Beratern. Stehen diese externen Innovationsexperten nicht zur Verfügung, so muss versucht werden, mit erfahrenen Bordkräften zu arbeiten und eine tragfähige schulinterne Fortbildung auf die Beine zu stellen. Dass das im normalen Schulbetrieb nicht leicht ist und sowohl Akzeptanz- als auch Kompetenzprobleme aufwirft, soll hier nicht verschwiegen werden.

Adressaten der Trainingstagungen sind zuallererst die Mitglieder der Klassenteams, also jene Lehrkräfte, die in ausgewählten Klassen eine konzentrierte Methodenschulung in Angriff nehmen möchten. Diesen Teams wird Gelegenheit gegeben, sich in Sachen EVA, Methodentraining, Kommunikationstraining und Teamentwicklung nicht nur zu informieren, sondern im Wege des learning by doing auch eine ganze Reihe konkreter Lern- und Trainingsarrangements kennenzulernen, die sich im Unterricht bewährt haben. Auf diese Weise kommen sie in den Besitz einschlägigen Know-Hows sowie praxiserprobter Materialien und Trainingsspiralen. Durch diesen Service und das korrespondierende learning by doing wird die praktische Umsetzung der anstehenden Trainingsprogramme in den eigenen Unterricht hinein erheblich erleichtert. Das ist zumindest die Erfahrung, die der Verfasser in der zurückliegenden Trainingsarbeit mit zahlreichen Lehrerteams sammeln konnte...

Der zeitliche Abstand zwischen den einzelnen Trainingstagungen beträgt üblicherweise ein halbes Jahr, beginnend mit EVA im Fachunterricht; dann folgen Methodentraining mit Schülern, Teamentwicklung im Klassenraum und Kommunikationstraining im Unterricht. Zwischen den vier Tagungen haben die betreffenden Lehrkräfte die Aufgabe, das jeweilige Methoden- bzw. Trainingsrepertoire in ausgewählten „Pilotklassen“ zu erproben und in möglichst regelmäßigen Treffen schulintern zu reflektieren und auf die spezifischen Schülergruppen zuzuschneiden.

#### 5. Teamklausurtag und produktive Fachkonferenzen

Wohlvollende Unterstützung durch Schulleiter, Eltern und Gesamtkollegium ist auch im Blick auf die nach und nach zu organisierenden schulinternen Teamsitzungen nötig, die der Vorbereitung und Produktion einschlägiger Lern- und Trainingsmaterialien für den Unterricht dienen. Der Zeitrahmen dieser produktiven Teamsitzungen beträgt in der Regel 1 - 2 Tage, was selbstverständlich nicht ohne Unterrichtsbefreiung und Vertretungsunterricht geht. Die Vorbereitungssitzungen der Klassenteams werden hier „Teamklausurtag“ genannt, die Vorbereitungssitzungen der Fachteams „produktive Fachkonferenzen“. Die Teamklausurtag dauern in der Startphase üblicherweise zwei Tage, damit die betreffenden Lehrkräfte hinreichend Boden unter die Füße bekommen und sich fit

Klippert will die Schule nicht neu erfinden, sondern einfach verbessern. Und das geht nur, wenn die Schüler mehr arbeiten und die Lehrer weniger.

(Sabine Etzold, DIE ZEIT v. 25.3.1999)

„Spickzettel sind ganz wichtig.“ Die Fünftkläßler wundern sich. Aber Studiendirektor Fritz Herrgen vom Trifels-Gymnasium im pfälzischen Annweiler meint dieses Satz ernst. Wie lerne ich am besten, wie bereite ich eine Klassenarbeit vor? heißt das Thema an diesem Vormittag, der so ganz anders aussieht als die anderen Schultage. Es geht eine Woche lang um Methodenschulung und nicht um Stoffvermittlung. Was kann ich tun, damit ich einen Text im Kopf behalte? Die Schüler schlagen Methoden, Tricks und Kniffe vor: zehnmal durchlesen, unterstreichen, auswendig lernen, von jemandem erklären lassen. Die Mädchen und Jungen bekommen Sachtexte, zum Beispiel „Die Katze ist ein Schleichjäger“. Die Zehnjährigen suchen in Kleingruppen Begriffe, Daten und sonstige Schlüsselinformationen, markieren sie farbig oder schreiben sie an den Textrand. Wörter und Zahlen werden eingekreist, die wichtigsten Informationen auf einen Spicker geschrieben...

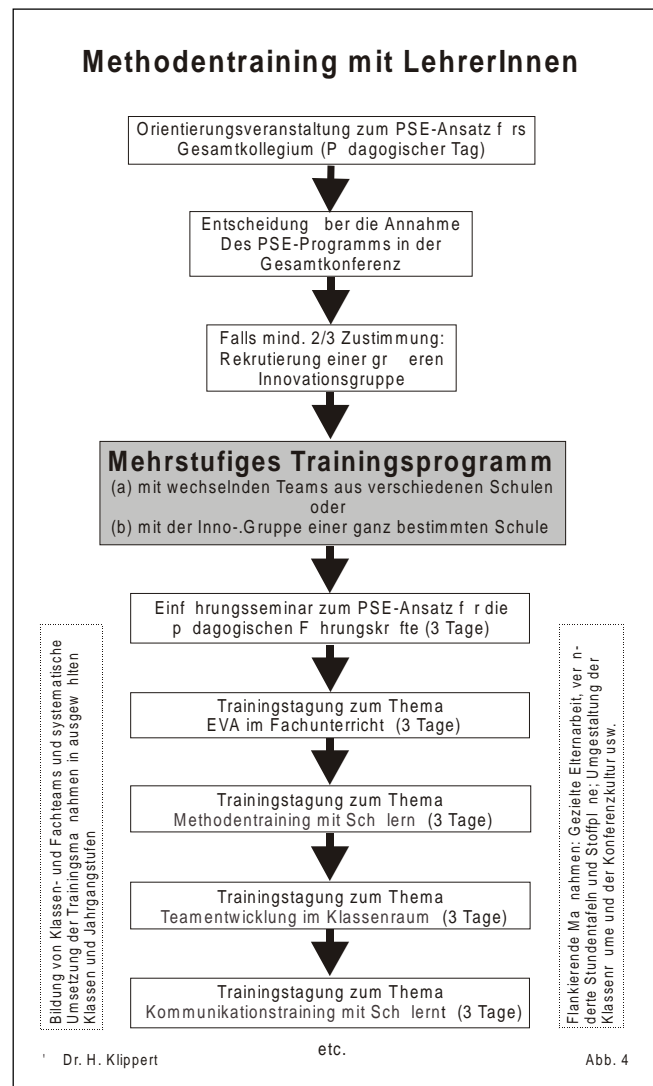
(Paul Schwarz, Süddeutsche Zeitung v. 13.2.1999)

fühlen für die anstehenden Trainingsmaßnahmen in ihren „Pilotklassen“. Demgegenüber sind die produktiven Fachkonferenzen im Normalfall auf einen Tag angelegt und dienen dazu, zum einen oder anderen Lehrplanthema neue Lehr/Lernarrangements zur gezielten Methodenpflege im Fachunterricht zu entwickeln und entsprechende Materialien zu erarbeiten. So gesehen erfährt die Konferenzarbeit durch die angeordneten „Sonderveranstaltungen“ ganz erhebliche Veränderungen, sehen doch die gängigen Konferenzen an unseren Schulen zumeist so aus, dass bestenfalls zwei bis drei Stunden am Nachmittag zur Verfügung stehen, die nach einem kraftraubenden Unterrichtseinsatz am Vormittag in aller Regel wenig produktiv und deshalb auch wenig hilfreich sind. Das schlechte Image, das die schulischen Konferenzen in Lehrerkreisen haben, rührt nicht zuletzt aus dieser unproduktiven Arbeitsweise. Mit den hier in Rede stehenden Teamklausurtagen und produktiven Fachkonferenzen wird diesem Imageverlust konstruktiv entgegengewirkt.

Zunächst zu den *Teamklausurtagen*: Sie finden üblicherweise gegen Ende eines Schuljahres statt und dienen dazu, die für das neue Schuljahr geplanten Trainingswochen in einzelnen Klassen möglichst detailliert vorzubereiten, einschlägige Unterrichtsmaterialien zu entwickeln sowie konkret abzustimmen, wie die Zuständigkeiten während dieser Wochen unter den jeweiligen Teammitgliedern verteilt sind. Hinzu kommt als weitere Vorbereitungsarbeit die Planung eines methodenzentrierten Elternabends für den Beginn des neuen Schuljahres mit dem Ziel, den interessierten Eltern möglichst konkrete Einblicke in das anstehende Lern- und Trainingsprogramm zu vermitteln und sie anhand ausgewählter praktischer Übungen und Erfahrungsberichte ganz gezielt zu sensibilisieren und zu aktivieren. Mit derartigen handlungs- und praxisorientierten Elternabenden sind bislang ausgesprochen gute Erfahrungen gesammelt worden.

Damit die Teamklausurtag den Unterrichtsbetrieb nicht über Gebühr stören, wird die Teilnahme der Klassenteams (3er-Teams) so geregelt, daß im Normalfall nicht mehr als zwei Teams zur gleichen Zeit ihre unterrichtliche Auszeit nehmen, um die besagten Vorbereitungsarbeiten zu leisten. Dann fehlen in größeren Schulen eben mehrfach sechs Personen für ein bis zwei Tage. Das ist gegen Ende des Schuljahres, wenn die Abschlussklassen bereits entlassen sind, auch durchaus zu verkraften. Auf jeden Fall muss eine derartige „Investition“ möglich sein, soll in unseren Schulen ein Mehr an Innovationsbereitschaft und produktiver Kooperation erreicht werden. Denn dass verstärkt Teamarbeit im Schulalltag nötig ist, darüber sind sich im Grunde genommen alle einig. Aber ohne entsprechende „Lerninseln“ auch und nicht zuletzt während der Unterrichtszeit wird sich diese Zielsetzung nur schwer einlösen lassen.

Gleiches gilt für die *produktiven Fachkonferenzen*: Wenn es für die angestammten FachlehrerInnen reizvoll und praktikabel werden soll, neue Lehr-/Lernmethoden in die eigene Unterrichtsarbeit einzuführen und entsprechend innovative Unterrichtsvorbereitung zu betreiben, dann bedarf es dazu einschlägiger „Lerninseln“, die sowohl inspirieren und Mut machen als auch möglichst intensiv Gelegenheit geben, geeignete Un-



terrichtsmaterialien und -arrangements kennenzulernen und/oder mit Gleichgesinnten gemeinsam zu entwickeln. Im Rahmen der bisher üblichen ein- bis zweistündigen Fachkonferenzen nach Unterrichtsschluss ist diese kreativ-produktive Arbeit auf jeden Fall nicht zu leisten. Denn dieser Zeittakt führt beinahe zwangsläufig zu relativ unergiebigem Konferenzverläufen und mehr oder weniger vagen formalen Absprachen, die viele Lehrkräfte erfahrungsgemäß unzufrieden stimmen. Von daher ist es zwingend notwendig, diesen antiquierten Zeitrahmen zu ändern und ergiebiger Gärungs- und Klärungsprozesse zu gewährleisten.

Die besagten produktiven Fachkonferenzen sind ein wichtiger und erfolgversprechender Schritt in diese Richtung. Der zeitliche Ablauf dieser Konferenzen sieht in der Regel so aus, dass morgens um acht Uhr begonnen und bis gegen vier Uhr nachmittags gearbeitet wird. Teilnehmer sind keinesfalls alle in einem bestimmten Fach unterrichtenden Lehrkräfte, sondern nur diejenigen, die sich auf die konsequente Umsetzung und -pflege der neuen Lehr/Lernmethoden im eigenen Unterricht verpflichtet haben. Auf diese Weise werden die aufge-

schlossenen Lehrkräfte belohnt und für die Skeptiker und Verweigerer zugleich gewisse Anreize geschaffen, sich vielleicht doch mit dem angestrebten Methodenrepertoire anzufreunden und bei der gemeinsamen Methodenklärung und Unterrichtsvorbereitung mitzumachen.

#### 6. Systematische Methodenschulung auf Klassenebene

Die Hauptverantwortung für das anstehende Methodentraining auf Klassenebene tragen die sogenannten *3er-Teams*. Zu den Besonderheiten dieser 3er-Teams gehört, dass sie in den betreffenden Klassen mit hohem Stundendeputat pro Woche unterrichten und so die Möglichkeit haben, das Arbeits-, Kommunikations- und Teamverhalten der SchülerInnen ziemlich nachhaltig zu prägen. Die Bildung dieser 3er-Teams erfolgt in der Weise, dass sich drei kooperationswillige Lehrkräfte, die zur Inno-Gruppe zählen und kompatible Fächer unterrichten, bis zu einem bestimmten Stichtag zusammenfinden und die Schulleitung um einen konzertierten Einsatz in der einen oder anderen Jahrgangsstufe bzw. Klasse ersuchen. Dieser Stichtag liegt in der Regel gegen Ende Mai. Die Schulleitung prüft alsdann wohlwollend, ob und inwieweit sich dieses Anliegen realisieren lässt und richtet ihre Lehrereinsatzplanung für das bevorstehende Schuljahr entsprechend aus.

Dabei wird grundsätzlich angestrebt, daß die drei betreffenden Lehrkräfte pro Woche mindesten 15 Stunden plus x in der jeweiligen „Laborklasse“ unterrichten sollten. Von daher ist klar, dass sie einige Hauptfächer abdecken und darüber hinaus auch noch möglichst viele Nebenfächer einbringen müssen, damit das angestrebte Stundendeputat von 15 - 20 Wochenstunden zusammenkommt. Im Grund- und Hauptschulbereich ist das in aller Regel kein Problem, da die einzelnen Lehrkräfte zumeist mehrere Fächer in ihren Klassen abdecken und daher im Trio leicht auf die anvisierte Wochenstundenzahl von 15 Stunden plus x kommen. Im Grundschulbereich ist die Schwierigkeit sogar eher die, dass die dort tätigen Lehrkräfte in ihren Klassen fast exklusiv unterrichten und

deshalb in aller Regel erhebliche Mühe haben, in Sachen Methodentraining und Methodenpflege überhaupt ein arbeitsfähiges Team auf die Beine zu stellen. Da dieses auf Klassenebene in aller Regel weder nötig noch besonders praktikabel ist, empfiehlt sich für die Grundschule die Bildung jahrgangs- oder stufenbezogener Teams.

Der Vorteil der besagten 3er-Teams ist ein doppelter: Zum einen sind sie überschaubar und gewährleisten eine recht flexible, anregende und effektive Zusammenarbeit. Zum zweiten bilden sie erfahrungsgemäß eine recht stabile Stütz- und Kontrollsystem für die einzelnen Mitglieder, das die nötige Verbindlichkeit der pädagogisch-methodischen Reformarbeit sichert. Hat nämlich eines der drei Teammitglieder mal eine schlechte Phase, so kann dieses ohne weiteres durch die beiden anderen Akteure aufgefangen werden. Ja mehr noch: Die beiden auf Kurs bleibenden Akteure haben als kleine Koalition gute Chancen, die getroffenen Vereinbarungen wachzuhalten und mit dem nötigen Nachdruck anzumahnen sowie das Team als Ganzes arbeitsfähig zu halten. Bei Einzelkämpfern oder Zweier-Teams ist diese Verbindlichkeit und Problemlösungskompetenz dagegen sehr viel weniger gegeben. Bei mehr als drei Teammitgliedern schließlich wird es schon wieder schwierig, die einzelnen Akteure flexibel zusammenzubringen und deren Arbeit wirksam zu synchronisieren. Das spricht für die hier ins Auge gefassten 3er-Teams.

Trainingswochen, methodenzentrierte Projektstage und Elternabende, regelmäßige Methodenpflege im Fachunterricht, methodenzentrierte Tests und Klassenarbeiten, gelegentliches Teamteaching, gezielte Hospitationen - das sind einige der Instrumente und Aufgaben, die die Arbeit der 3er-Teams kennzeichnen. Unterstützt und erleichtert wird diese Arbeit durch die bereits angesprochenen Teamklausurstage und produktiven Fachkonferenzen, die den Teammitgliedern Gelegenheit geben, sich gemeinsam vorzubereiten, Erfahrungen auszutauschen und geeignete Unterrichtsmaterialien zu entwickeln.

(gekürzt)



Foto: M. Jacobs