

Bundesvereinigung der  
Deutschen Arbeitgeberverbände  
Abt. Bildung / Berufliche Bildung

im Haus der Deutschen Wirtschaft  
Breite Straße 29  
10178 Berlin

Telefon: 030/20 33 - 15 00  
Telefax: 030/20 33 - 15 05

E-Mail: [Abt\\_05@bda-online.de](mailto:Abt_05@bda-online.de)  
[www.bda-online.de](http://www.bda-online.de)



## Master of Education

Für eine neue Lehrerbildung

## Vorwort



Unsere Lehrer benötigen eine hochwertige Ausbildung, die sie auf ihre vielfältigen und schwierigen Aufgaben in der Schule optimal vorbereitet. Die bisherigen Ausbildungsgänge werden dem nicht gerecht. Sie sind häufig zu praxisfern, und oft fehlt vor allem die Vermittlung des didaktisch-methodischen Know-hows. Die angehenden Lehrer werden in ihrer derzeitigen Ausbildung sowohl für das Unterrichtsmanagement als auch für ihre wachsende erzieherische Aufgabe nur ungenügend qualifiziert. Es überrascht daher nicht, dass sie mit ihrer Aus- und Fortbildung selbst unzufrieden sind. In einigen Bundesländern wird gegenwärtig an einer Reform der Lehrerbildung gearbeitet. Ohne eine Orientierung an einem klaren Leitbild für den Lehrerberuf werden diese Bemühungen aber Stückwerk bleiben. Wir Arbeitgeber haben mit unserer Publikation „Führungskraft Lehrer“ ein professionelles Leitbild angeregt, das wir als Orientierung und Maßstab für eine neue Lehrerbildung empfehlen.

Aus der Perspektive der Wirtschaft muss eine zukunftsfähige Lehrerbildung Theorie und Praxis eng koppeln und dafür die neue Studienstruktur Bachelor/Master nutzen. Wie beim Führungskräftenachwuchs im Betrieb benötigen wir auch in der Schule effektive Trainee-Programme mit einer individuellen Begleitung und systematischen Betreuung. Die Fortbildung ist ein zentrales Element der Personalentwicklung und Programmplanung der Schule. Es liegt auf der Hand, dass auch die Schulleitung eine entsprechende Qualifikation für ihre neue Personal- und Führungsverantwortung benötigt.

Ich lade die Entscheidungsträger in der Lehreraus- und -fortbildung ein, sich mit den vorliegenden Vorschlägen der Arbeitgeber auseinanderzusetzen und sie in ihre Arbeit einzubeziehen.

Berlin, im August 2003

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'D. Hundt'.

Dr. Dieter Hundt  
Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

Stand: Oktober 2006

Erste Veröffentlichung 2003

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Gestaltung: Jürgens. Design + Kommunikation

ISBN 3-938349-28-X

## Inhaltsverzeichnis

1. Reform der Lehrerbildung: Ein Schlüssel zur Schulqualität .....	5
2. Leitbild: „Führungskraft Lehrer“ .....	6
3. Duale Lehrerausbildung: Theorie und Praxis koppeln .....	8
■ Orientierung an der Praxis .....	8
■ Diagnosefähigkeit und Führungsqualitäten .....	10
■ Kompetenz der Ausbilder .....	11
■ Flexibilität durch Bachelor-/Master-Studiengänge .....	13
4. Start in den Beruf: Trainee-Programme entwickeln .....	14
5. Fort- und Weiterbildung besser planen .....	17
Zusammenfassung: Die Empfehlungen der Arbeitgeber in Kürze .....	19

## 1. Reform der Lehrerbildung: Ein Schlüssel zur Schulqualität

Die Wirtschaft sieht mit großer Sorge, dass die **Qualität der Schulbildung sinkt**, die Auszubildende und Mitarbeiter<sup>1</sup> mitbringen. Schulabgänger ohne zureichende Allgemeinbildung, ohne grundlegende Kenntnisse und Kompetenzen haben auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt erheblich schlechtere Chancen. Der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern wirkt sich mittlerweile spürbar in einem Innovationsdefizit der deutschen Wirtschaft aus. Qualifikation und Motivation unserer Auszubildenden und Mitarbeiter hängen – nicht nur, aber wesentlich – davon ab, was ihnen die Schule mitgibt.

**Lehrer** haben dabei eine der **Schlüsselrollen für die Qualität** der Schulbildung. Eine zielführende Aus- und Fortbildung der Lehrer ist unverzichtbare Voraussetzung für eine hochwertige Schulqualität. Wir Arbeitgeber halten daher eine grundlegende Reform der Lehrerbildung für notwendig.

Es ist paradox, dass einerseits die hohe Bedeutung von Bildung betont wird, andererseits der Lehrerberuf deutlich an **Attraktivität verloren** hat. Das Fehlen qualifizierten Nachwuchses hat gravierende Konsequenzen. Von zurzeit rund 700.000 Lehrern gehen in den nächsten zehn Jahren rund 350.000 in den Ruhestand. Die Frage nach dem Leitbild des Lehrerberufs, nach der Bildung und Ausbildung, den erworbenen Kompetenzen und den weiteren Fort- und Weiterbildungschancen ist von der Frage der Berufsattraktivität nicht zu trennen. Eine politische Antwort auf das Problem von Lehrermangel und Berufsbild fehlt aber bislang.

Die Lehrerbildung ist in den Blickpunkt der Schulreformen gerückt. Die Analysen internationaler Vergleichsstudien haben gezeigt, dass unsere Lehrer in ihrer Ausbildung nur **unzureichend mit diagnostischen Kompetenzen** und mit dem notwendigen methodischen Instrumentarium ausgestattet werden. Sie vermittelt ihnen nicht nur zu wenig Kenntnisse im Unterrichtsmanagement, sondern lässt es auch an Vorbereitung auf ihre Führungs- und Erziehungsrolle fehlen.

Auch viele **Lehrer selbst sind unzufrieden** mit ihrer Ausbildung: Sie fühlen sich nur sehr unzureichend auf die vielfältigen Herausforderungen an der Schule vorbereitet, weil

---

<sup>1</sup> Mit einem Oberbegriff sind sowohl männliche als auch weibliche Personen gemeint.

- im Unterricht anderes Fachwissen gefragt ist, als im Studium vermittelt wurde,
- sich die Unterrichtsrealität in der Klasse anders darstellt als angenommen,
- das Instrumentarium für den Umgang mit pädagogischen Problemen fehlt,
- der Umgang mit den Eltern und Kollegen nicht gelernt wurde,
- trotz eines langen Vorbereitungsdienstes der Berufseinstieg zum „Schock“ wird,
- sich schließlich eine negative Einstellung zum Beruf entwickelt, aber ein Umstieg schon zu spät oder zu schwierig ist.

## 2. Leitbild: „Führungskraft Lehrer“

Die Reform der Lehrerbildung wird ziel- und wirkungslos und in der Folge der Beruf unattraktiv bleiben, wenn sie sich nicht an einem klaren Leitbild für den Lehrerberuf orientiert. Die Empfehlungen der Wirtschaft liegen dazu vor: Wir sehen das Leitbild des Lehrers als **pädagogische Führungskraft** im „Unternehmen“ Schule. Dies ist ein neues Leitbild, das sich am Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule und ihrer Neuausrichtung für das 21. Jahrhundert orientiert. Schulen werden selbstständiger, entwickeln selbst ein Programm und Profil, setzen pädagogische Schwerpunkte, überprüfen ihre Leistungen und verbessern ihre Qualität. Die Rolle der Lehrer wandelt sich daher gegenüber der traditionellen Sicht.

### In der **Gestaltung des Unterrichts**:

- aktiv-entdeckendes Lernen der Schüler als Subjekte statt „Vermitteln“ von Stoff an „Objekte“,
- stärkere Fokussierung auf Methodenkompetenzen, Grundlegung lebenslangen Lernens,
- anschauliches, anwendungsbezogenes und praxisnahes Lernen,
- didaktisch-methodische Binnendifferenzierung der Lerngruppen.

### In der **pädagogischen Personalverantwortung**:

- individuelle Förderung besonders begabter wie schwacher Schüler,
- regelmäßige Beratungsgespräche mit Schülern und Eltern,
- bewusstes Wahrnehmen der Vorbildrolle,
- gewachsene Bedeutung der Schule für die Erziehung.

### In der **Mitverantwortung für den „Unternehmenserfolg“**:

- gemeinsames Konzipieren und Verwirklichen des Schulprogramms im Kollegium,
- gemeinsames Entwickeln von Qualitätsmanagement,
- systematische Selbstreflexion und Selbstüberprüfung der Lehrer,
- aktives Einbeziehen des Umfelds der Schule (Eltern, Betriebe und weitere Kooperationspartner).

*„Es ist befremdlich: Je mehr die Lehrerbildung verbessert werden soll, desto weniger wird davon gesprochen, welches die fundamentalen Kompetenzen wären, die jemand erwerben soll, damit sie oder er im Schulalltag des Unterrichts und des schulischen Gemeinschaftsleben wirksam und nachhaltig bestehen kann.“*

**Prof. Dr. Fritz K. Oser, Experte für Lehrerbildung**

Es ist selbstverständlich, dass diesem neuen Leitbild auch die **Rahmenbedingungen** entsprechen müssen, von denen die erfolgreiche Arbeit der Lehrer abhängt:

- Die **politischen, materiellen und rechtlichen Bedingungen** müssen das Leitbild des Lehrers als pädagogischer Führungskraft fördern und unterstützen.
- Die **Schulleitung** ist für die Gesamtführung und **Steuerung des „Unternehmens“** Schule verantwortlich: Schulleiter als „Unternehmensleiter“ und Vorgesetzte ihrer Lehrer brauchen spezifische Führungsqualitäten sowohl im Management als auch in der Personalentwicklung.

Schulleitung ist ein **eigener Beruf**, der daher eine eigene Qualifikation benötigt; dies gilt auch für weitere Führungskräfte in Leitungsfunktionen an der Schule.

### 3. Duale Lehrerausbildung: Theorie und Praxis koppeln

Viele Bundesländer bemühen sich um eine Reform des Lehrerstudiums. Dabei steht die Stärkung der pädagogischen und didaktisch-methodischen Kompetenzen und des Praxisbezugs im Mittelpunkt. Aber es bleibt oftmals bei Einzelmaßnahmen, während die Einbettung in ein Gesamtkonzept fehlt: Studienanteile in Fachwissenschaft, Fachdidaktik und Erziehungswissenschaft werden zum Teil lediglich neu arrangiert, aber nicht qualitativ verbessert und miteinander verknüpft. Die Studieninhalte selbst sind von den Bildungs- und Erziehungszielen der Schule losgelöst und weitgehend beliebig. Praxisanteile werden zwar vom Referendariat in das Studium verschoben, eine systematische Reform des Referendariats ist aber meistens nicht geplant<sup>2</sup>. Theorie und Praxis klaffen nach wie vor weit auseinander.

#### Orientierung an der Schulpraxis

Die Lehrerbildung ist konsequent am Berufsbild des Lehrers auszurichten. Das theoretische Studium an der Hochschule und die praktische Phase des Referendariats sind deshalb in Zukunft als eine umfassende, **Theorie und Praxis durchgängig verbindende** und damit duale Lehrerausbildung zu konzipieren. Hochschule und Schule sind Lernorte mit gemeinsamer Verantwortung für die Ausbildung und Prüfung der künftigen Lehrkräfte.

Praxis darf nicht länger der „Sprung ins kalte Wasser“ sein, bei dem sich herausstellt, wer schwimmen kann. Sie ist theoretisch vor- und nachzubereiten, damit ein wirklicher Lernerfolg erzielt wird. **Reflektierte Praxis und praxiserhärtete Theorie** sind notwendige Bestandteile der Lehrerausbildung. Wer Lehrer werden will, muss dabei schon frühzeitig erfahren, welche Anforderungen der spätere berufliche Alltag stellt und wie mit Hilfe des professionellen Instrumentariums damit umgegangen werden kann.

Für eine solche Verzahnung von Theorie und Praxis ist eine neue, intensive und systematische **Kooperation zwischen Hochschulen und Schulen** notwendig. Sie geht weit über das Bereitstellen von Praktikumsplätzen an den Schulen hinaus: Vertreter der schu-

<sup>2</sup> Im europäischen Vergleich findet sich eine ähnliche Phase zwischen Studium und Berufspraxis nur in einer Minderheit von Ländern (Österreich, Dänemark, Luxemburg und Frankreich).

lischen Praxis sollen vielmehr aktiv in die Ausbildung der künftigen Lehrer eingebunden werden und gemeinsam mit der Hochschule für die Betreuung und Begleitung der Praxis im Schulbetrieb mitverantwortlich sein.

Die Kooperation von Hochschule und Schule darf nicht dem Zufall oder der Initiative Einzelner überlassen bleiben, sondern muss systematisiert sein. Ein neuer **Informations- und Qualifizierungskreislauf** aller Beteiligten ist notwendig. Alle Akteure – Schulen, Hochschulen, Studienseminare, Schulaufsicht – brauchen eine weit bessere Vernetzung als bisher, die sich am gemeinsamen Ziel der Qualitätsverbesserung der Schulbildung orientiert.

Die Inhalte der Lehrerbildung sind an den Bildungsstandards und Kerncurricula für die Schulen auszurichten, die von den Bundesländern zurzeit entwickelt werden. Die **Orientierung an den späteren Unterrichtszielen und -inhalten** führt zu einer praxisnäheren Ausbildung der zukünftigen Lehrer: Nur so werden sie auf den Unterricht in der Schule und die dabei zu erreichenden Leistungsziele vorbereitet. Die Studiengänge für die Lehrerausbildung sind gemeinsam mit den Schulen zu entwickeln.

Lehrer unterrichten an sehr unterschiedlichen Schulformen, die sich vor allem durch eine spezifische Didaktik und Methodik unterscheiden. Damit angehende Lehrer einen Überblick über diese unterschiedlichen Arbeitsfelder ihres Berufs gewinnen, sollten sie in ihrer Ausbildung **jede Schulform in einem eigenen Praktikum kennen lernen** und diese Stationen mit Zertifikaten abschließen.

Alle **Schulformen**, einschließlich der Grundschule, sind als jeweils eigenständige Zielorientierung der Ausbildung mit einem **eigenen Abschluss** vorzusehen.

Das „Duale Studien- und Ausbildungskonzept“ Rheinland-Pfalz sieht ein Konzept für die Lehrerausbildung vor, das Theorie und Praxis verbindet. Dazu gehört unter anderem:

1. Verbindung des Studiums mit Teilen der berufspraktischen Ausbildung ab Studienbeginn
2. Orientierungspraktika 6 Wochen im 1. – 4. Semester
3. Blockpraktika zweimal 4 Wochen im 5. / 6. Semester
4. Fachpraktika während des Masterstudienganges 1 Tag pro Woche

**Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung, Forschung und Kultur Rheinland-Pfalz**  
[www.mwwfk.rlp.de/](http://www.mwwfk.rlp.de/)

Die Praxisanteile in der Lehrerausbildung müssen dabei auch ein **Betriebspraktikum** einschließen. Der bisherige Zirkel im Werdegang der Lehrer von Schule – Studium – Schule bietet zu wenig Schnittstellen mit der beruflichen Wirklichkeit außerhalb der Schule. Kontakte mit der außerschulischen Berufswelt sind notwendig, damit Lehrer ihre Schüler besser auf das Arbeits- und Berufsleben vorbereiten können.

## Diagnosefähigkeit und Führungsqualitäten

Zu den Aufgaben der Lehrer als Führungskräfte gehören elementar die **Führung, Entwicklung und Beurteilung der ihnen anvertrauten Schüler**. Die Aneignung von Diagnosefähigkeit und die Entwicklung von Führungsqualitäten muss daher in der Ausbildung weit oben rangieren. Lehrer sollen in der Lage sein, schon frühzeitig Stärken und Schwächen der Schüler richtig einzuschätzen, regelmäßige und systematische Beratungsgespräche mit Schülern und Eltern zu führen und Defiziten mit geeigneten Fördermaßnahmen begegnen zu können.

Erst wenn angehende Lehrer das Instrumentarium der Diagnostik und der Personalentwicklung **in ihrer Ausbildung selbst erleben**, können sie es im späteren Berufsleben bei den Schülern auch tatsächlich anwenden. Deshalb brauchen sie ein systematisches Feed-back und regelmäßige Gespräche mit den Ausbildern als Formen der intensiven Begleitung und persönlichen Betreuung in der Ausbildung.

Das eigenverantwortliche Lernen der Schüler ist in Zukunft mehr denn je gefragt: Der **Wechsel vom „Dozieren“ zum „aktiven Lernen“** muss sich auch in der Lehrerbildung niederschlagen. Die Entwicklungs- und Lernpsychologie und die Lehr- und Lernforschung brauchen in der Lehrerausbildung daher einen neuen und hohen Stellenwert.

*„Lehrende haben eine zentrale Rolle beim Aufbau einer neuen Lern- und Lehrkultur. Dies muss Teil ihres professionellen Selbstverständnisses werden. Die Grundlagen für eine neue Lern- und Lehrkultur sind umgehend in die Aus- und Weiterbildung der Lehrenden aufzunehmen.“*

**Empfehlungen und Einzelergebnisse des Forum Bildung. Forum Bildung 2002, S. 127**

Als pädagogische Führungskräfte sind Lehrer – unter Führung der Schulleitung – gemeinsam für den Erfolg ihres „Unternehmens“ mit verantwortlich. Das Konzept der Schul-

entwicklung verlangt heute vom Lehrer, Schule und Unterricht immer auch auf Qualitätsverbesserungen zu überprüfen. Damit Lehrer sich als ein solches Team verstehen, muss schon in der Ausbildung die **fachliche und methodische Kooperation** untereinander trainiert werden.

Pädagogische Führungskräfte brauchen Liebe und Zuneigung zu Kindern und Verständnis für Jugendliche. In der Schule kann die verantwortungsvolle erzieherische Aufgabe, Kinder und Jugendliche zu eigenständigen Persönlichkeiten heranzuziehen, nur in **Kooperation mit den Eltern** gelingen; sie muss in der Ausbildung bereits vorbereitet werden.

Um Fehlorientierungen zu vermeiden, ist schon zu Beginn der Lehrerausbildung eine **gezielte Eignungsfeststellung** durch die Hochschule unabdingbar; dabei muss auch die schulische Praxis vertreten sein. Die zertifizierten Praxisstationen und Leistungsüberprüfungen sowie eine weitere Eignungsüberprüfung beim Übergang vom Bachelor- zum Master-Studium sollen in der Folgezeit die tatsächliche Eignung für den Lehrerberuf aufzeigen.

Der Studiengang „Grundschulpädagogik“ an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg sieht Auswahlgespräche nach folgenden Kriterien vor:

1. Berufsbezogene Interessen
2. Gewissenhaftigkeit
3. Offenheit
4. Kontaktfähigkeit
5. Ausdrucksfähigkeit
6. Emotionale Stabilität

[web.uni-bamberg.de/ppp/grundschu/paed/faq/docs/auswahlverfahren.pdf](http://web.uni-bamberg.de/ppp/grundschu/paed/faq/docs/auswahlverfahren.pdf)  
**Selbsttests sind auch möglich unter [www.cct-germany.de](http://www.cct-germany.de)**

## Kompetenz der Ausbilder

Die Hochschulen sind primär für die Lehrerausbildung verantwortlich. Sie stehen in der Pflicht, eine hochwertige Ausbildung für das Berufsbild Lehrer anzubieten. Dieser Aufgabe müssen sie besser, gezielter und effektiver nachkommen als bisher. Dafür ist ein **ergebnisorientiertes und klar erkennbares Programm der Lehrerausbildung** an den Hochschulen notwendig, das sich am Leitbild des Lehrerberufs orientiert.

Dabei ist für eine duale Lehrerausbildung auch die Kooperation mit den Schulen zu intensivieren und neu zu institutionalisieren. Eigene **Zentren für Lehrerbildung** an den Hochschulen sind ein sinnvolles Modell der festen Zusammenarbeit mit den Ausbildungspartnern, um die Kooperation zu systematisieren und alle Beteiligten an der Lehrerbildung zu vernetzen. Auch die Studienseminare können eine Vermittlungs-, Beratungs- und Betreuungsfunktion übernehmen.

Unserer Erfahrung in der beruflichen Ausbildung nach ist die Qualität der Ausbildungsstätte letztlich auch für die Qualität der Ausbildung entscheidend. Die Lehrerausbildung, ihr Konzept und ihre Wirksamkeit, muss sich daher der **regelmäßigen Evaluation** im Blick auf ihre „Produkte“ stellen. In den Fachwissenschaften, der Fachdidaktik und Erziehungswissenschaft ist ein hohes Niveau der Lehrerbildung zu gewährleisten. Die Anbindung der Lehrerausbildung an die Standards und Kerncurricula für die Schulen setzt der bislang weitgehenden Unverbindlichkeit der Studieninhalte deutliche Grenzen.

Eine **Modularisierung** der Lehrerausbildung bietet die optimale Voraussetzung, um die fachwissenschaftlichen, fachdidaktischen und erziehungswissenschaftlichen Inhalte in Lerneinheiten aufeinander zu beziehen: Module sind thematisch und zeitlich abgerundete Einheiten, die systematisch aufeinander aufbauen und verschiedene Lehr-Lern-Formen und Fachdisziplinen zusammenfassen. Dabei sind Theorie und Praxis kontinuierlich aufeinander abzustimmen.

Die **Kriterien für die Besetzung von Stellen an den Hochschulen** müssen den pädagogischen und didaktisch-methodischen Kompetenzen, die für eine hochwertige und praxisnahe Qualifizierung der zukünftigen Lehrergenerationen notwendig sind, weitaus mehr Rechnung tragen als bisher. Lehrer auszubilden darf nicht länger als lästige Nebensache neben der eigentlichen Zuwendung zum wissenschaftlichen Nachwuchs gelten. Auch die weiteren beteiligten Fächer wie Psychologie, Ethnologie, Philosophie brauchen eine klare Mitverantwortung bei schulrelevanten Themen.

Die **Verantwortung** der Lehrerbildungsgänge für den Ausbildungserfolg der Absolventen bleibt **auch nach dem förmlichen Studienabschluss** bestehen. Nur so können die Hochschulen die Richtigkeit ihrer Ausbildungskonzepte für die berufliche Praxis überprüfen und sie gegebenenfalls verbessern. Darüber hinaus darf eine gezielte Lehrerbildungsforschung in Deutschland nicht länger fehlen.

## Flexibilität durch Bachelor-/Master-Studiengänge

Im Rahmen des Bologna-Prozesses steht wie in allen Ausbildungsgängen an den Hochschulen auch in der Lehrerausbildung die Neustrukturierung durch ein **zweistufiges Modell** an („Bachelor/Master of Education“). Der erste Abschluss ist der nach mindestens drei bis maximal vier Studienjahren erreichbare Bachelor, der nach weiteren ein bis zwei Studienjahren durch einen Master-Abschluss ergänzt werden kann. Für die Lehrerausbildung sind damit klare Vorteile verbunden: Das Bachelor-/Master-System geht mit einer Modularisierung der Studieninhalte und größeren integrierten Praxisanteilen einher. Erst der Master-Abschluss qualifiziert den angehenden Lehrer für die Bewerbung an einer Schule.

Die **Flexibilität der Ausbildungsgänge** ist erheblich größer: Nach dem Bachelor-Abschluss kann der eingeschlagene Weg fortgesetzt werden; der Absolvent kann aber ebenso die gewählte Fächerkombination neu ausrichten oder sich für einen anderen Master-Abschluss entscheiden oder auch die Hochschule mit dem Abschluss Bachelor verlassen und unmittelbar den Einstieg in den Arbeitsmarkt wählen. Der Bachelor-Studiengang muss von der Hochschule daher in jedem Fall so konzipiert sein, dass er bereits eine allgemeine Berufsbefähigung vermittelt. Zwischen Bachelor und Master kann der zukünftige Lehrer sich also noch für andere Unterrichtsfächer oder Schulformen entscheiden; je nach aufgetretener Mangelsituation kann er damit seine Chancen auf dem Lehrerbearbeitungs- und nochmals vor dem Master-Studium ist eine Eignungsüberprüfung notwendig.

Der **Bachelor of Education** ist aber auch eine gut geeignete Qualifikation für **weitere pädagogische Berufe** an der Schule, die den Lehrer unterstützen, zum Beispiel Lern- und Schulassistenten, Tutoren, Kuratoren u. a. m. Diese Berufe sind zu entwickeln und anzubieten; sie entlasten den Lehrer, der sich damit auf seine eigentlichen Aufgaben konzentrieren kann.

Auch für die immer wieder benötigten „**Seiteneinsteiger**“ in den Lehrerberuf eröffnet das zweistufige Studienmodell neue Möglichkeiten. Die Konzeption eigenständiger Master-Studiengänge für Personen – auch solche ohne Hochschulabschluss –, die bereits eine Berufsausbildung und praktische Berufserfahrung haben, kann fach- oder bereichsspezifisch zugeschnitten werden. Auf diese Weise kann die erforderliche pädagogische Qualifizierung ebenso gewährleistet werden wie die Vermittlung der neuesten fachwissenschaftlichen Erkenntnisse. Auch in diesen Fällen ist eine Eignungsfeststellung für den Lehrerberuf notwendig.

Die Qualität wird bei der Umstellung auf das Bachelor-/Master-Modell durch die **Akkreditierung der Ausbildungsgänge** gesichert. Das erste Staatsexamen kann damit entfallen. Die Zertifizierung orientiert sich an professionellen Standards, untersucht und bewertet die Ausbildungsgänge und vergibt „Qualitätssiegel“. Die Ergebnisse sind offen zu legen und müssen Maßnahmen zur Verbesserung der aufgedeckten Schwachstellen nach sich ziehen.

Überall dort, wo das Profil einer **Fachhochschule** die Erweiterung des Lehrangebots der vorhandenen Fächer um die Lehrerausbildung zulässt, sollte dies auch praktisch umgesetzt werden. Kooperationen von Fachhochschulen und Universitäten schaffen dabei Synergieeffekte und bringen die jeweiligen Stärken zum Tragen. Dies gilt insbesondere für die Ausbildung von Berufsschullehrern.

#### 4. Start in den Beruf: Trainee-Programme entwickeln

Eine schlüssige Konzeption für eine systematische Berufseingangsphase wird seit langem gefordert, fehlt aber nach wie vor. Dabei entscheidet gerade das erste Jahr über die Entwicklung des professionellen Habitus. Handlungsroutinen und vor allem das berufliche Selbstverständnis bilden sich damit in einer Situation aus, in der ein neuer Lehrer in der Regel keine Hilfsstrukturen oder Angebote für seine professionelle Entwicklung vorfindet. Damit sind die bloße Abwicklung des Unterrichts, Einzelkämpfertum statt kollegialer Kooperation und Überlebensstrategien statt pädagogisch-didaktischen Know-hows vorprogrammiert.

Berufsanfänger brauchen für ihre Professionalisierung **Förderstrukturen, Fortbildungen und eine strukturierte Begleitung**. In den Unternehmen sind dies Trainee-Programme. Sie sind auch für Berufsanfänger im „Unternehmen“ Schule sehr gut geeignet. Die deutschen Arbeitgeber empfehlen daher dringend, den Berufsstart für Lehrer als Trainee-Phase nach dem Vorbild der betrieblichen Praxis zu konzipieren.

*„Ein Trainee-Programm im Unternehmen richtet sich an Hochschulabsolventen, die nur geringe berufspraktische Erfahrung sammeln konnten. Es erstreckt sich über ein bis zwei Jahre und bietet dem Trainee wie dem Unternehmen Gelegenheit, sich ein realistisches Bild über die beruflichen Einsatz- und Verwendungsmöglichkeiten zu machen, das Stärken-Schwächen-Profil kennen zu lernen. Trainee-Programme sind ein stark nachgefragtes Integrationsmodell, das sich sehr gut für die berufliche Integration von angehenden Lehrern in die Schule anbietet.“*

**Mechthild Löhr, Unternehmens- und Personalberaterin,**

**Vorsitzende des Arbeitskreises „Allgemeinbildendes Schulwesen“ der BDA**

Das heißt vor allem, eine **individuell ausgerichtete und systematische Personalentwicklung** anzubieten. Mittel zu diesem Zweck können Programme, Coaching, Supervision u. a. m. sein. Stationen dieses Programms sollten dabei verschiedene Schulen, es kann aber auch die Schulverwaltung und Schulaufsicht sein. Entscheidend ist ein fester Personalbetreuer und Ansprechpartner, der die gesamte Entwicklung des angehenden Lehrers beobachtet und begleitet. Die Führung eines Personalportfolios, d. h. einer Dokumentation aller Zertifikate, Beurteilungen, Qualifikationen und Stationen, bietet sich als Begleitinstrument an; es kann schon im Studium angelegt werden und soll auch die Grundlage für die Planung der Fort- und Weiterbildung sein.

Ziel dieser Phase ist es,

- das individuelle und professionelle Selbstverständnis weiter zu entwickeln,
- die Kompetenz als pädagogische Führungskraft zu entfalten,
- das pädagogische Konzept der Schule kennen zu lernen,
- ihre Erziehungsziele anzunehmen und im Team weiter zu entwickeln,
- die Diagnostik der Schülerkompetenzen zu trainieren,
- die Kooperation mit den Eltern als Bestandteil des Bildungserfolgs zu verstehen,
- Team-teaching und Mitarbeit im Kollegium zu lernen,
- die Mitwirkung an der Schulentwicklung zu erproben.

Die zwei Jahre als Trainee sind für die angehenden Lehrer als **fest vereinbarte Probezeit** zu betrachten, nach der die Schule über ihre definitive Einstellung und ihren Einsatz entscheidet. Das zweite Staatsexamen kann daher durch ein Qualifizierungszeugnis für den Abschluss dieses Abschnitts ersetzt werden. Es schließt eine Bewertung der Eignung als Lehrkraft ein. Durch diese intensive Begutachtung steht die Schule in der Pflicht, sich mit dem Lehrer, seiner Entwicklung und seinem Eignungsprofil zu befassen.

Mit diesem Qualifizierungszeugnis kann sich der Lehrer für die **Anstellung in einer Schule** bewerben, die seinem Abschluss und seinem Profil entspricht. Während die Mobilität der Lehrer mit dem Staatsexamen zurzeit nur sehr bedingt gewährleistet ist, wird sie durch dieses Verfahren der weitaus höheren Mobilität von Führungskräften aus der Wirtschaft angeglichen. Voraussetzung dafür ist die Selbstständigkeit der Schulen bei der Personalauswahl und eine Umstellung auf Arbeitsverträge, die die Schulen mit den Lehrern abschließen.

Die **Verantwortung der Schulleitung** ist groß. Es ist letztlich ihre Aufgabe, mit dem neuen Lehrer ein entsprechendes individuelles Programm zu verabreden. Generell soll die Schulleitung über ein eigenes Konzept für ihre Personalentwicklung verfügen.

Die Schulleitung muss klare Erwartungen an das Lehrer-Team formulieren, ihre **Berufskompetenzen stärken** und sie unterstützen, anleiten und motivieren: Das gilt insbesondere für die Begleitung, Förderung und Entwicklung der angehenden Lehrer, aber auch für die Gestaltung der Fort- und Weiterbildung. Leitendes Ziel ist dabei die Qualitätsverbesserung der Bildungs- und Erziehungsleistungen ihrer Schule.

Der Schule müssen dafür allerdings auch **geeignete Modelle** zur Verfügung gestellt und angeboten werden. Schulleiter brauchen entsprechende Qualifizierungsangebote. Der Schulaufsicht und den Studienseminaren kommen damit ebenfalls neue Aufgaben in der Beratung und Betreuung der Schulen und Lehrer zu.

*„Die Berufseingangsphase ist die entscheidende Phase in der beruflichen Sozialisation und Kompetenzentwicklung von Lehrkräften. Hier bilden sich personenspezifische Routinen, Wahrnehmungsmuster und Beurteilungstendenzen sowie insgesamt die Grundzüge einer beruflichen Identität. Umso fataler ist es, dass genau in dieser Phase die jungen Lehrer weitgehend allein gelassen werden.“*

**Perspektiven der Lehrerbildung, Abschlussbericht der von der Kultusministerkonferenz eingesetzten Kommission, Bonn 1999, S. 111**

Modellversuch Aqua in Bayern („Adressatenbezogene Qualifizierung – Qualitätssicherung und Attraktivitätssteigerung des Lehrerberufs an beruflichen Schulen“)

Phase 1: Studierende der Universitäten bewerben sich bei einer beruflichen Schule; individuelles Qualifikationsprofil und Schulprofil werden passgenau aufeinander abgestimmt.

Phase 2: Schulische Personalentwickler und Schulleiter erstellen für sie einen individuellen Personalentwicklungsplan mit a) schulinternem Programm, b) Pflicht- und Wahlmodulen.

Damit liegt der bisherige Vorbereitungsdienst in der Verantwortung der Schule: Die neue Personalrekrutierung wird anstelle des Referendariates mit einer modularisierten Qualifizierung verknüpft.

[www.mv-aqua.de](http://www.mv-aqua.de)

## 5. Fort- und Weiterbildung besser planen

**Auch die Fort- und Weiterbildung der Lehrer ist nicht befriedigend. Die Abstimmung des individuellen Bedarfs mit dem Schulbedarf bleibt nach wie vor mangelhaft. Kontakte mit der Arbeits- und Berufswelt haben zwar zugenommen, sind aber noch längst nicht an allen Schulen und Schulformen selbstverständlich und oft zu unsystematisch.**

Lebenslanges Lernen ist eine Selbstverständlichkeit in einem Beruf, in dem es um das Lernen geht. Die Qualität der Fortbildungsangebote muss sich am **Lernerfolg der Schüler** messen lassen. Die Planung des Fortbildungsprogramms insgesamt muss in der Hand der Schulleitung liegen, die es mit den Lehrern gemeinsam abspricht. Maßgeblich sind dabei

- das Programm und Profil der Schule,
- die Kompetenzentwicklung der Lehrer,
- der Bildungs- und Erziehungsbedarf der Schüler.

*„Für jede Lehrkraft wird am Arbeitsplatz Schule ein Personalportfolio angelegt. Es enthält regelmäßige Beurteilungen zum Leistungsverhalten und Entwicklungspotenzial, Fortbildungszertifikate, Nachweise der Übernahme besonderer Aufgaben und Funktionen, Nachweise von Zusatzqualifikationen.“*

**Hamburger Kommission Lehrerbildung, Abschlussbericht, Oktober 2000, S. 43**

Die hessische Expertenkommission hat eine „berufsbegleitende Lehrerausbildung“ vorgeschlagen und dafür drei Studienschwerpunkte entwickelt:

Schwerpunkt A: praxisbezogene Ausbildung vor Beginn der Schultätigkeit

Schwerpunkt B: 2 – 4 Semester nach 5 – 10 Berufsjahren (Ausbauen oder Nachrüsten von Kompetenzen, Vorbereitung auf neue Funktionen)

Schwerpunkt C: Vorbereitung auf leitende Aufgaben nach 15 Berufsjahren

[www.kultusministerium.hessen.de](http://www.kultusministerium.hessen.de)

Insbesondere Lehrkräfte, die schon länger im Beruf sind, brauchen gute Angebote, die ihnen wirksam helfen, neue Herausforderungen wie Teamarbeit, Begabungsdiagnostik etc. aufnehmen zu können. Attraktive Fortbildungsangebote sind außerdem für die einzelnen Lehrer ein **Anreiz zur weiteren Entwicklung** von Fähigkeiten und eine Anerkennung ihrer Kompetenz. Die Chance zur permanenten Weiterentwicklung macht zudem den Beruf attraktiver.

Schulen können **Angebote der Wirtschaft** im Bereich der Qualitätsverbesserung nutzen. Die Landesarbeitsgemeinschaften/Studien- und Arbeitskreise sowie die Bundesarbeitsgemeinschaft *SCHULEWIRTSCHAFT*, Arbeitgeberverbände und Bildungswerke der Wirtschaft machen verschiedenste Angebote an regulären und bewährten Fortbildungen, die Lehrer und Schulen unterstützen. Vor allem Praktika für Lehrer bieten Einblicke in die Ausbildungs- und Arbeitswelt, auf die sie ihre Schüler dann vorbereiten können. Für die Schulleitung ist insbesondere das Know-how der Wirtschaft in der Unternehmens- und Personalführung von zentraler Bedeutung.

Das Projekt „Ökonomische Bildung online“ ermöglicht Lehrkräften eine internetbasierte Fortbildung auf wirtschaftlichem Gebiet. Ziel ist es, die Vermittlung ökonomischer Inhalte im Unterricht zu verbessern. Bundesweit können sich Lehrer in Volks- und Betriebswirtschaftslehre, Recht und der entsprechenden Fachdidaktik online sowie mit festen Präsenzphasen in 67 Modulen berufsbegleitend über 1 – 2 Jahre fortbilden.

*Träger:* Bertelsmann-Stiftung, Heinz Nixdorf Stiftung, Ludwig-Erhard-Stiftung mit den Ländern Niedersachsen, Baden-Württemberg, der EWE AG und der Stiftung der deutschen Wirtschaft.

[www.oekonomische-bildung-online.de](http://www.oekonomische-bildung-online.de)

Auch die **Hochschulen** können weit mehr Fortbildungen anbieten als bisher. Nur in einem kontinuierlichen Kooperationsprozess zwischen Schulen und ausbildenden Hochschulen können die Lehrer immer wieder auf den neuesten Wissensstand ihres Faches und der spezifischen Didaktik und Methodik gebracht werden. Die Praxiserfahrungen werden so an die wissenschaftliche Forschung wie an die Lehrerbildung rückgekoppelt. Auch die Schulaufsicht und die Studienseminare müssen über neue Entwicklungen informiert sein.

#### „Lehrer in der Wirtschaft“

Seit 5 Jahren können zehn Gymnasiallehrer ein Jahr in einem Unternehmen der bayerischen Wirtschaft arbeiten. So können sie sich ein wirklichkeitsgetreues Bild von der vielfältigen Arbeit in einem Unternehmen machen und ihre Methoden- und Sozialkompetenz vertiefen. Diese Erfahrungen sollen an Schüler und Kollegen weitergegeben und das Verhältnis von Schule und Wirtschaft verbessert werden.

*Projektpartner:* Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft, Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus, Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft, Unternehmen der bayerischen Wirtschaft.

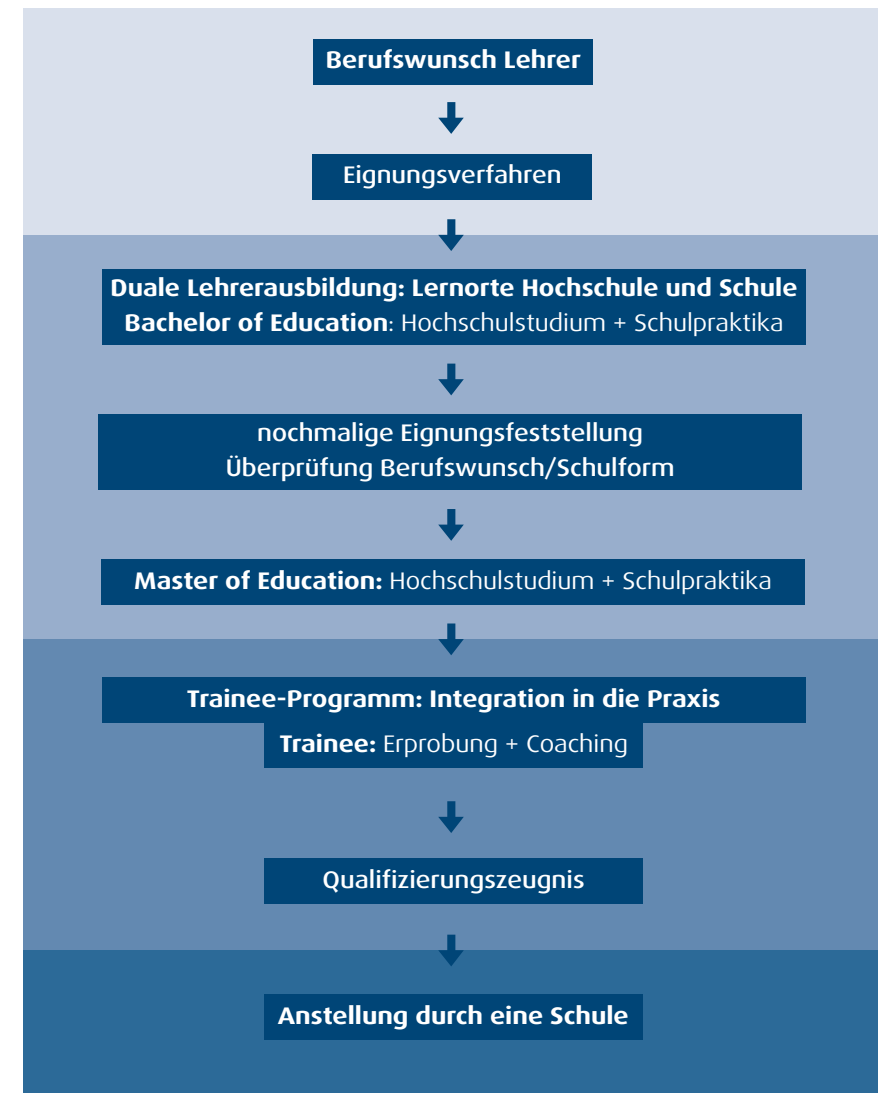
[www.bildunginbayern.de/jsp/](http://www.bildunginbayern.de/jsp/)

### Die Empfehlungen der Arbeitgeber zur Lehrerbildung in Kürze:

1. Lehrer haben eine der Schlüsselrollen für die Qualität der Schulbildung. Sie brauchen daher eine hochwertige Aus- und Fortbildung. Bislang werden sie in ihrer Ausbildung aber nur unzureichend mit diagnostischen Kompetenzen und dem notwendigen methodischen Instrumentarium ausgestattet. Die Lehrerbildung muss daher dringend reformiert werden.
2. Die Reform der Lehrerbildung muss sich durchgängig an einem klaren und zeitgemäßen Leitbild für den Lehrerberuf orientieren. Die Arbeitgeber schlagen dafür das Leitbild des Lehrers als pädagogischer Führungskraft vor: In der Gestaltung des Unterrichts stärkt der Lehrer das aktiv-entdeckende Lernen und die Methodenkompetenzen der Schüler, fördert und unterstützt jeden einzelnen, nimmt seine Vorbildrolle bewusst wahr, verbessert die Qualität seiner Leistungen und trägt Mitverantwortung für die Qualitätsverbesserung seiner Schule.
3. Die Lehrerausbildung muss auf den Beruf vorbereiten und daher von Anfang an Theorie und Praxis durchgängig miteinander verbinden. Hochschule und Schule sind Lernorte mit gemeinsamer Verantwortung für eine duale Lehrerausbildung. Eine neue, intensive und systematische Kooperation zwischen Hochschulen und Schulen ist dafür notwendig. Die Inhalte der Ausbildung richten sich nach den Unterrichts- und Erziehungszielen der Schule.

4. Die Lehrerstudiengänge sind auf die Bachelor- und Master-Struktur („Bachelor/Master of Education“) umzustellen. Damit wird die Berufspraxis besser integriert, wird die Modularisierung in Lerneinheiten aus Fachwissenschaften, Fachdidaktik und Pädagogik vorangetrieben und die Flexibilität der beruflichen Orientierung erhöht. Vor dem Bachelor- wie vor dem Master-Studium sind Eignungs- und Berufswunschüberprüfungen unabdingbar. Der Master-Abschluss ist schulformbezogen; erst der Master qualifiziert den zukünftigen Lehrer. Die Qualität wird durch die Akkreditierung der Studiengänge gesichert, das erste Staatsexamen entfällt.
5. Anstelle des Referendariates brauchen angehende Lehrer Trainee-Programme nach dem Vorbild der betrieblichen Praxis zur Integration in das „Unternehmen“ Schule. Trainee-Programme bieten vor allem eine strukturierte Begleitung durch Coaching, Förderkonzepte und eine individuell wie systematisch ausgerichtete Personalentwicklung. Verantwortlich dafür ist die Schulleitung. Diese Phase schließt statt mit dem zweiten Staatsexamen mit einem Qualifizierungszeugnis ab, mit dem sich der Lehrer an jeder Schule um eine Anstellung bewerben kann, die seinem Abschluss und Profil entspricht.
6. Die Fort- und Weiterbildung der Lehrer muss sich am Programm der Schule, der Kompetenzentwicklung der Lehrer und dem Bildungsbedarf der Schüler orientieren. Die Planung der Fortbildung liegt bei der Schulleitung. Die Qualität der Fortbildung bemisst sich am erkennbaren Lernerfolg der Schüler.
7. Schulleitung ist ein eigener Beruf und braucht daher eine eigene Qualifikation. Schulleiter als „Unternehmensleiter“ und Vorgesetzte der Lehrer brauchen spezifische Führungsqualitäten sowohl im Management als auch in der Personalentwicklung. Die Weiterbildungsangebote der Wirtschaft in diesen Bereichen sind für sie von besonderer Bedeutung.

## Vom Schüler zum Lehrer: Das Modell der Arbeitgeber



Modell: BDA