

# Lernen heißt, Flammen zu entzünden

Der **Lehrerberuf** hat in Deutschland ein schlechtes Image. Eine fatale Entwicklung, wie der Journalist und Erziehungswissenschaftler Reinhard Kahl findet. Denn Lehrer sind wichtige Vorbilder. Doch um zu solchen zu werden, müssen sie hart arbeiten – vor allem an sich selbst.

VON REINHARD KAHL | ILLUSTRATIONEN: ANDRZEJ KOSTON

## Anblick: Der Schlüsselbund

Lehrer lösen Ressentiments aus. Man muss sie nicht aufzählen. Es ist ja wohl auch was dran. Aber was? Zum Beispiel einer der renommiertesten deutschen Bildungsforscher. Er klagt über die vielen Lehrer, die nicht nur „alles wissen“, sondern sogar „alles besser wissen“. Damit will er natürlich nicht zitiert werden. Auch nicht mit seinem Geständnis, dass ihn in einem unruhigen Seminar zuweilen der Reflex überkomme, mit dem Schlüsselbund zu werfen, so wie er es als Schüler vor mehr als 50 Jahren erlebt habe. In diesem Seminar plädiert er für einen ganz anderen Lehrertyp und kann ihn wissenschaftlich begründen. Da sitzt also etwas in den Knochen, tief in den Knochen, auch wenn der Kopf längst viel weiter ist. Was ist das?

## Erster Blick: Feinde?

Es ist schon ein paar Jahre her, da wurde ich Zeuge einer Szene, die ich nicht vergessen werde. „Stellt euch vor“, schwärmte eine Schülerin, „am ersten Tag nach den Ferien haben die

Lehrer uns ihre Handynummern gegeben!“ Sie war gerade aus Stockholm von einem Auslandsjahr zurückgekehrt. Um sie herum staunende Berliner Mitschüler und etwas gelangweilt dreinschauende Amerikaner, Kanadier und Neuseeländer. „Und was ist daran so aufregend?“, fragt eine Stimme mit englischem Akzent. „Die Lehrer waren jederzeit für uns da“, antwortete sie, „sogar nachmittags, und sie waren irgendwie ...“ – „Freunde?“ – „Ja, man konnte mit ihnen über alles reden.“

Es war ein Sommerabend in Berlin. Am Kleinen Wannensee feiern Jugendliche aus mehreren Kontinenten Abschied und Rückkehr nach einem Jahr Schüleraustausch. Der Himmel wird schon türkis, da fragt ein junger Amerikaner die Deutschen: „Warum sind die Lehrer eigentlich eure Feinde?“ Jetzt wird es still. Diese Frage haben sich die Berliner noch nie gestellt. Den Kleinkrieg finden sie ganz normal. „Ihr seid der Rotz an meinem Ärmel, war eine ständige Rede unseres Deutschlehrers“, sagt einer aus dem altherwürdigen französischen Gymnasium. Die aus Schweden zurückgekehrte Schülerin zitiert ihre frühere Mathelehrerin, die mit der PISA-Studie ihre Schüler als die „blödesten auf der ganzen Welt“ abkanzelte.

„Woher nur kommt das viele Schlechtreden“, fragt Kati Jauhainen. Die Finnin ist in Berlin in der Lehrerbildung tätig. „Und wie viel Zeit es einnimmt“, empört sie sich, wenn Schüler über blöde Lehrer, Lehrer über doofe Schüler und Eltern über ungerechte und faule Lehrer reden. Ein Lehrerpräsident hat gerade eine Polemik über die zu besorgten und bornierten „Helikoptereltern“ geschrieben, die ihrerseits flugs zurückschießen. „Es ist in Deutschland so selten“, sagt Kati Jauhainen, „dass eine Gruppe selbstkritisch über sich spricht.“

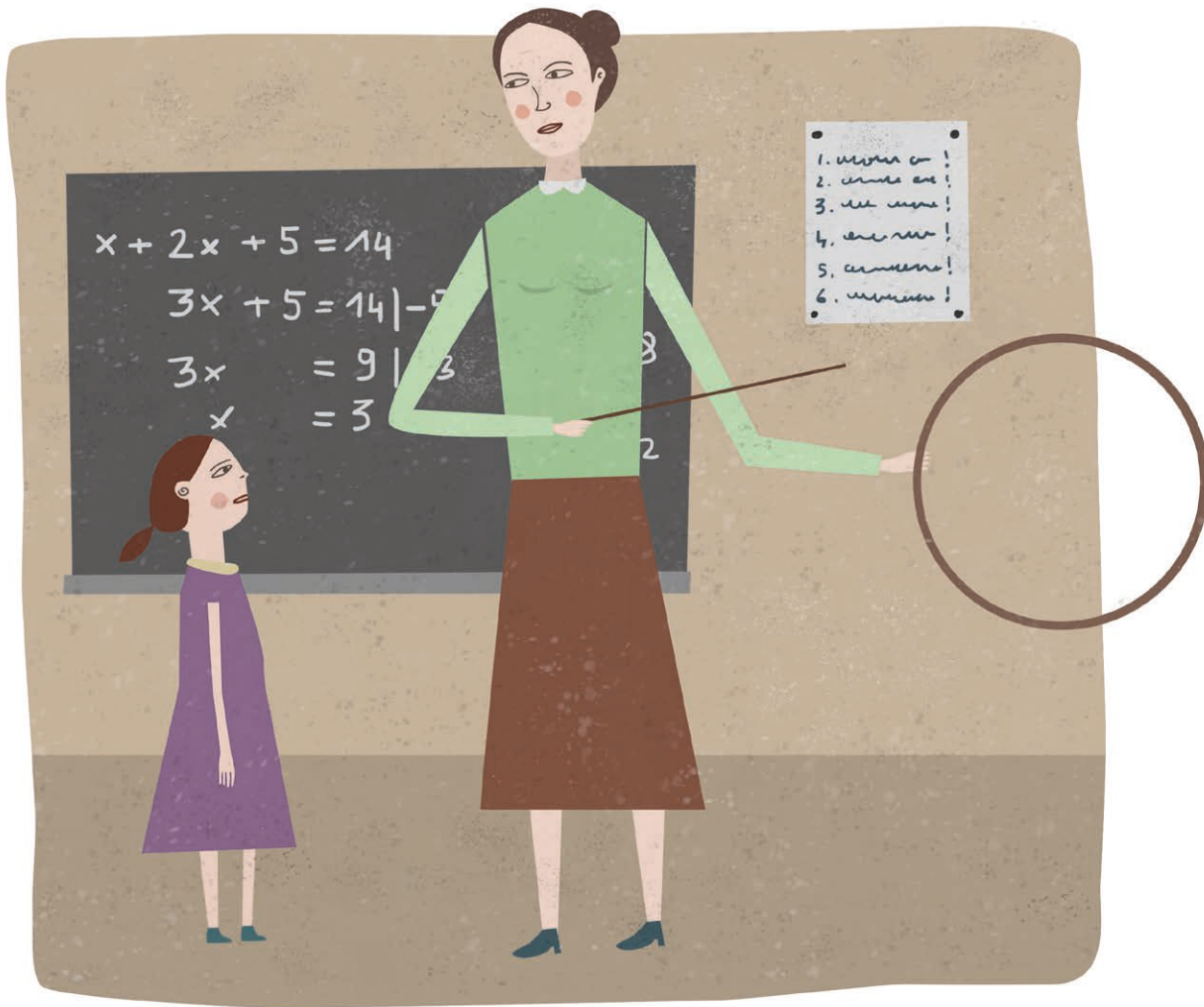
Seit Jahren fragt das amerikanische Meinungsforschungsinstitut Gallup weltweit nach den Institutionen, denen am meisten Vertrauen entgegengebracht wird. International stehen Schulen ganz oben. In Deutschland rangieren sie im unteren Drittel. Vorne ist bei uns die Polizei und in einer nationalen Variante der Vertrauensfrage steht der ADAC an der Spitze.

## REINHARD KAHL

Reinhard Kahl, Erziehungswissenschaftler, Journalist und Filmemacher, hat zahlreiche TV-Produktionen und -Dokumentationen zu gelingenden Schulen und zur Zukunft des Bildungssystems produziert und dafür zahlreiche Preise gewonnen (Grimme, Cavis). Im Zentrum seiner Arbeit stehen die Lust am Denken und Lernen, die Zumutung, belehrt zu werden, und die endlosen Dramen des Erwachsenwerdens.



FOTO: DAVID AUSSERHOFFER



### Rückblick: Wie Lehrer prägen

Vor ein paar Jahren sprach mich jemand auf dem Flughafen an. „Sie waren doch auch bei Popplow.“ Wenn auch der meiste Unterrichtsstoff längst ausgemustert ist, geblieben ist Popplow. Er unterrichtete am Felix-Klein-Gymnasium in Göttingen Deutsch, Geschichte und Gemeinschaftskunde. Ich sehe ihn mit Zeitungen, Zeitschriften oder Büchern in die Klasse kommen. Erst mal war von seinen Entdeckungen die Rede. Diese ersten Minuten waren eine besonderes Ritual. Popplow brannte und er konnte entzünden.

War unsereiner von einem Buch beeindruckt, brachte er es mit. Popplow suchte gleich nach Anstreichungen. Ohne sie keine akzeptierte Lektüre. Das war eine andere Art von Prüfung. Einige von uns bekamen davon nicht genug und gingen abends in die Volkshochschule am Ritterplan. Dort hielt Popplow Kurse über die Weimarer Republik, die Nazizeit und den Zweiten Weltkrieg. Die meisten Hörer waren seine Schüler. Wir waren weder Streber noch Groupies. Wir waren irgendwie infiziert und genossen die ansteckende Gesundheit seines Unterrichts und seiner Kurse. Es kam etwas Hellwaches, Kühles, Weites im Hirn auf. Nur noch wenige

Male später an der Universität wurden die Empfangsantennen so weit ausgefahren, weil ein starker, aber auch irgendwie geheimnisvoller und nicht aufdringlicher Sender geortet worden war.

### Mehr Einblick: Der Lehrer als Gastgeber

Ebenso wenig werde ich Franz Gresser vergessen, den ich bei Recherchen für eine Filmdokumentation in der Bodensee-Schule in Friedrichshafen kennenlernen durfte.<sup>1</sup> Morgens war er als Erster im Klassenraum. Wie ein Gastgeber bereitete er sich und den Raum vor. Auch einige Schüler waren schon vor Unterrichtsbeginn da und legten bald los, einfach so, ohne Gong, als wäre das Lernen ihre ureigene Sache. Es war ihre Sache, eine Vorfreude der Schüler auf sich selbst, das große Projekt des eigenen Lebens. Eine Idylle am Bodensee? Wir haben Franz Gresser in einer Hauptschulklassse getroffen. Eigentlich sei das der Tiefpunkt, hörte man seit Jahren überall, siebte Klasse Hauptschule, oh je. Aber vom pädagogischen Lazarett war bei ihm nichts zu spüren. Fächer wurden abgeschafft. An ihre Stelle sind an dieser Schule Freiarbeit, vernetzter Unterricht ➤

und Projekte getreten. Diese andere Choreografie ist das eine. Ein Lehrer, der jeden Tag aufs Neue einlädt, ist das andere. Beides macht die Bodensee-Schule zu einem Gasthaus des Lernens. Kein Zwangsrestaurant mehr mit Aufesszwang.

„Und was ist mit den Null-Bock-Schülern?“, fragte ich ihn. „Die gibt es nicht.“ „Warum?“ Weil er zu allen Schülern ein persönliches Verhältnis habe.<sup>2</sup> Am Morgen gab er jedem die Hand und auch nachmittags verabschiedete er die Schüler. Ich bin mir sicher, sie werden sich an ihn erinnern, so wie ich mich immer an meinen Lehrer Poplow erinnern werde.

### Erster Seitenblick: Egoistische Motive

Auf der Schweizer Seite des Bodensees ist eine Reihe von Schulen auf neuen Wegen. Einen Anfang machte vor mehr als 30 Jahren der Lehrer Peter Frattton. Er war mit seiner Schule und sich selbst unzufrieden. Er wollte schon seinen Beruf und die Schule aufgeben, da überredete ihn die Gestaltpsychologin Ruth Cohn, lieber eine zu gründen. Es wurden immer mehr Schulen. Und immer noch gründet er Schulen, zuletzt in Berlin zusammen mit der Unternehmerin Bettina Würth, Tochter des schwäbischen „Schraubenkönigs“ Reinhold Würth. Peter Frattton verlangt von sich und anderen Lehrern, dass sie nicht die Schüler zu motivieren versuchen, sondern sich selbst.

Ähnlich arbeitet inzwischen auch die staatliche Schule Bürglen im Kanton Thurgau. Wände wurden dort eingerissen. Der Herrschaft des Stundenplans über den Tagesablauf wurde gekündigt. Alles, damit diese Schule für die Kinder und Jugendlichen da ist. Aber entscheidend für ihr Gelingen sind die Erwachsenen, die Lehrer.

Die Schüler aus ehemals drei Klassen eines Jahrgangs teilen sich mit ihren Lehrern eine Lernlandschaft. Zu Beginn des Schuljahres haben die Schüler ihre Arbeitsplätze selbst gebaut. Auch die Lehrer haben in diesem Großraum ihre Schreibtische. Es gibt ein Kopiergerät und auf einer langen Bohle stehen Laptops. Aus dem Klassenraum wurde ein Büro. Das ist gewissermaßen der Anschluss der Schule an das übliche Zivilisationsniveau. Wenn nun Schulen solche Büros weiter kultivieren, könnten sie die kulturelle Avantgarde werden.

In Bürglen gibt es Lehrerinputs, zu denen sich die ganze Gruppe von mehr als 60 Schülern mit den zumeist drei oder vier anwesenden Lehrern versammelt. Anschließend arbeiten die Schüler einzeln oder in Gruppen, gehen recherchieren oder beraten sich mit ihren Lehrern. Die Choreografie der Schule wird vielfältiger. Dass Lehrer zusammenarbeiten, ist eine neue und wirklich nachhaltige Erfahrung für sie selbst und vor allem für ihre Schüler. Jeder Lehrer hat an seinem Schreibtisch eine sogenannte Ampel. Ist sie auf Grün, hat er Zeit für die Schüler. Ist sie auf Rot, ist er in seine Arbeit vertieft und will gerade nicht gestört werden. Bei Orange sollen sich die Schüler überlegen, ob ihre Frage vielleicht noch einen Moment Zeit hat.

Es seien doch eigentlich „nur egoistische Motive“ gewesen, sagt anfangs etwas verschämt der Lehrer Philipp Frei. Er und seine Kollegen wollten die Schule so gestalten, „dass wir Lehrer gern arbeiten“. Es ist, als würde ihm beim Sprechen die Sache klarer werden. Vielleicht ist genau dies ja das Geheimnis guter

Schulen: „Wenn wir die Schule gestalten können und es uns gut geht, wird es auch den Schülern gut gehen.“<sup>3</sup> Die Lehrer in Bürglen sind dabei, selbstverantwortliche Akteure zu werden, die verantwortlich sind gegenüber den Schülern, den Eltern und auch gegenüber der Gemeinde. Sie sind keine Untermieter mehr, die Lehrpläne erfüllen und die Köpfe der Schüler abfüllen, sie aber zumeist nicht entzünden. Denn nur „Personen entzünden sich an Personen“, meinte der Dichter Jean Paul.

### Zweiter Seitenblick: *the teacher as a learner*

In einigen Ländern haben Lehrer mit diesem Wandel schon vor Jahren begonnen. In Kanada, Neuseeland und Australien, vor allem in Skandinavien. Berühmt und weltweit ein Vorbild wurde das kanadische Durham Board of Education. Die Schulen in diesem Bezirk südlich von Toronto waren das Schlusslicht in der Provinz Ontario. Dann begann dort eine Handvoll von Lehrern um Norm Green das *cooperative group learning* zu entwickeln. Sie hatten neue Töne aus Unternehmen gehört: zusammenarbeiten, selbstständig sein und vor allem lernen. Zugleich griff auch der Begriff *learning organization* um sich. Zuerst dachten sie nur an die Schüler. Deren Dienst-nach-Vorschrift-Stimmung, ihre Passivität und Vereinzelung schienen die wichtigste Ursache für die schlechten Leistungen zu sein.

Aber schon bald dämmerte den Pädagogen, dass sie diese Haltung bei den Schülern nicht ändern würden, wenn sie selbst nicht an ihrer eigenen Haltung arbeiteten. Sie entschlossen sich also, bei sich selbst anzufangen, schon weil die bloße Propagierung der neuen Methode bei den Schülern zunächst gar nicht gut ankam. Sie haben ein feines Gespür für den Miss-ton salbungsvoller Reden, wenn der Sprechende darin nicht vorkommt, wenn Mut gepredigt wird, aber der Prediger womöglich ein Feigling ist. Also entschlossen sich die Lehrer zum Naheliegenden, das bisher so fern war. „Der Lehrer als Lernender ist unser Programm“, hieß es nun, „und Schüler, die lernen, sind das Ergebnis.“ Gute Pädagogen wussten es immer schon: Sie wirken indirekt. Sie wirken mehr durch ih-



re Art und Weise als durch Anweisungen. Sie färben ab. Weshalb Lehrer, die lernen, viel wirksamer sind als Lehrer, die nur belehren. Wenn es ein Ziel wird, dass Schüler mit Lust am Handeln, mit Risikobereitschaft und Frustrationstoleranz ins Leben gehen, dann brauchen sie dafür Vorbilder und einen Alltag, in dem diese Ziele gelebt werden.

Das Wort dafür in Durham war von Anfang an *empowerment*: die Handelnden mit Macht und Souveränität ausstatten. Ihnen das Recht auf eigene Wege und auch auf Fehler zurückgeben. Kurz: „*The teacher as a learner*.“ Es wurde ein Erfolgskonzept. Viele müssen sich vielleicht an diesen scheinbaren Umweg gewöhnen. Oder die Idee in Ruhe bedenken und die Gedankenübung wiederholen: Lehrer sind Vorbilder. Und zwar durch ihr Handeln, nicht mit ihren Worten. Erst wenn sie das, was sie sagen, auch auf sich beziehen, werden sie zu Personen, von denen Schüler lernen wollen. Und das wollen sie dann auch wirklich. Gewiss, die Schüler wollen nicht alle das Gleiche lernen und auch nicht von demselben Lehrer. Lehrer, die etwas ausstrahlen, sind unterschiedlich. Sie sind keine pädagogischen Maschinenten mehr, die nur „Stoff vermitteln“. Sollte man nicht so weit gehen, von Lehrern ein Gelübde zu verlangen, dass sie das Wort „Stoff“ künftig den Dealern überlassen?

Dass immer noch die meisten Lehrer darüber staunen, dass dieser indirekte Weg viel wirksamer ist, auch wenn er unsicherer zu sein scheint, als eine Pädagogik der Vorschriften und der direkten Einflussnahme, zeigt nur, dass sie – dass wir? – irgendwie nicht daran glauben.

### Tieferer Einblick: Woran man glaubt

Ulrike Kegler leitet die staatliche Montessori-Oberschule in Potsdam. Die Schule erhielt den Deutschen Schulpreis und den Brandenburger Innovationspreis. Besucher staunen über die Atmosphäre, über die Haltung der Schüler und Lehrer und schließlich über die Leistungen der Kinder und Jugendlichen. Aber dann erhielt die Schulsekretärin einen Anruf aus dem Schulamt. Frau Kegler möge sich bitte „zeitnah“ melden. Wegen stark abweichender Ergebnisse bei den Vergleichsarbeiten im Lande Brandenburg. Die Schulleiterin hatte erstmal nur den einen Gedanken: Mist. Dass wir nun ausgerechnet in dieser Prüfung durchfallen. Und ein bisschen zweifelte sie an sich und dem Konzept ihrer Schule.

Der Schulrat empfing sie strahlend: „Frau Kegler, ich gratuliere Ihnen. Bitte verraten Sie uns Ihr Geheimnis.“ Auf die Idee, dass Ergebnisse in zwei Richtungen abweichen können, war sie nach diesem Anruf gar nicht gekommen. In Stresssituationen verhält sich unser Bewusstsein wie ein mehrfach übermaltes Bild. Bei hoher Luftfeuchtigkeit dringen die alten Schichten durch.

Es gibt hier zwei Geheimnisse zu entschlüsseln. Das eine konnte Ulrike Kegler dem Schulrat verraten. Eine Schule, die Kinder nicht beschämt, bringt gute Ergebnisse. Es ist eine Schule, die weder die Schüler noch die Lehrer zum Bluffen verführt. Allein der Verzicht auf diese Energieverschwendung steigert die Ergebnisse. Es ist eine Schule, in der alle am Ende

etwas anderes wissen und gerade deswegen sich zu verständigen gelernt haben. Es ist eine Schule, in der das Wissen und die Welt nicht egal geworden sind.

Das andere Geheimnis ist verborgener. Es betrifft die Haltung, das, was uns in den Knochen sitzt. Warum glauben wir häufig nicht, was wir wissen? Woher kommt der immer noch verbreitete Generalverdacht, dass Schüler feiwilling gar nicht lernen wollten und dass Lernen eigentlich die passive Seite von Belehrung sei, dass man sie wie Fässer füllen muss und sie nicht wie Fackeln entzünden kann? Diese Frage zieht sich von Heraklit über Rabelais bis in die Reformpädagogik durch die abendländische Geschichte. „Lernen heißt nicht, Fässer zu füllen, sondern Flammen zu entzünden“, sagten schon die Alten.

Ein Geheimnis des Flammenentzündens hat mir der Landwirt Mathias Peeters verraten, der in der Potsdamer Schule mitarbeitet. Die Schüler gehen dort in der siebten und achten Klasse eine Woche im Monat nicht in die Schule, sondern zum Schlänitzsee. Sie kultivieren das Gelände eines ehemaligen Ferienheims des Stasi. Sie verwandeln es und sie verwandeln dabei sich. Sie bauen, pflanzen, ernten, kochen, reden, entdecken und sie denken. Ich fragte Mathias Peeters, was ihm an den Jugendlichen auffällt. „Aufrichtige Anteilnahme“ war seine Antwort, und nach einer kleinen Pause: „Auch aufrichtige Nichtanteilnahme.“

Dass Anteilnahme an die Möglichkeit zur Nichtanteilnahme gebunden ist, klingt etwas fundamentalbanal. Aber dass dieses Grundgesetz missachtet wird, ist fast die Regel. Dann verschwindet das Salz des Lernens. Dann engt man Schüler und Lehrer gleichermaßen ein. Das ist der Skandal der standardisierten Lehr-Plan-Wirtschaft: Wenn das Nein ausradiert worden ist, wird auch das Ja gebremst. Das ist der große Fehler im Betriebssystem angesichts der verkürzten Schulzeit und der beschleunigten Pensen: Immer nur müssen. Kaum noch wollen.

Wenn Jugendliche das Recht verlieren, Ja und Nein zu sagen, haben sie irgendwann nur noch das eine Fach: Irgendwie durchkommen. Leben wird auf Überleben reduziert. Wie Betriebswirtschaftler ihrer selbst kalkulieren sie Input und Output. Und wenn dann Putput herauskommt, wird das als Beweis dafür angesehen, dass noch nicht genug gestopft und standardisiert worden ist.

### Durchblick: Wertschätzungsketten

Seit einiger Zeit wird schwedischen Schulen mehr Selbstständigkeit gegeben. Das Geld geht nun als eine Art Kopfgeld direkt an die Schulen. Lehrer werden von Schulleitern eingestellt, die auch die Verhandlungen über Gehälter führen. Der Beamtenstatus wurde abgeschafft. Jede Schule verfügt über einen Etat, von dem alles bezahlt wird, von den Gehältern bis zu Reparaturen am Gebäude. Schulen sind unternehmerischer und pädagogischer geworden. Nach dem letzten Regierungswechsel von den Sozialdemokraten zu den Moderaten, den schwedischen Konservativen, hat es wieder eine leichte Akzentverschiebung zur Zentrale gegeben, aber die große Linie wird fortgeführt. ➤

Mats Ekholm, der ehemalige Generaldirektor von Skolverket, der schwedischen Bildungsagentur, meint, sein Land verdanke die verbesserten Leistungen seiner Schüler ganz wesentlich einer Reform der Lehrerarbeitszeit. Die Pädagogen sind 35 volle 60-Minuten-Stunden pro Woche in der Schule. Sie haben dort ihre Arbeitsplätze. Aus den Lehrerzimmern, früher zumeist nur Aufenthaltsorte, manchmal sogar bloß Wartezimmer, wurden Lehrerbüros mit allem, was dazugehört. Schreibtisch, Computer und Drucker, Internet und auch Telefon. Der würdige Arbeitsplatz drückt auch Anerkennung und Wertschätzung aus. Die Wertschätzungskette führt von den Lehrern weiter zu den Schülern. Die Pädagogen sind für sie seitdem nicht nur im Unterricht da. Mit ihrer Anwesenheit wurde die Schule nach und nach zum Lebensort für die Lehrer und dadurch auch für die Schüler. Seit sie dort ihren Arbeitstag verbringen, werden Lehrer Schulveränderer aus Eigennutz.

### Düsterer Blick

Alles gut und schön, wird manch ein Lehrer zu diesen Beispielen und Argumenten nun sagen, aber mit unseren Schülern geht das nicht. Oder: Da fehlen uns die Ressourcen. Oder: Die Rahmenbedingungen stimmen nicht. Es gibt sehr viele Abers. Zwischen „es geht uns nicht so gut, dass wir mehr machen können“ und „es geht uns nicht schlecht genug, damit wir was machen müssten“ liegen viele Aber bereit.

Kürzlich ist das Demoskopische Institut Allensbach dieser Mentalität nachgegangen.<sup>4</sup> Der Tenor bei den befragten Lehrern: „Wir erreichen die Schüler nicht!“ Ein Hilferuf, ein ganz ohnmächtiger. Die Lehrer trauen sich selbst so wenig zu. Auf die Frage, wer Einfluss auf die Schüler habe, erklären sie sich selbst zum Schlusslicht. Von all den Instanzen, als da sind Medien, Freundeskreis, Eltern, Klassenkameraden, Schule und schließlich sie, die Lehrer, sind fast die Hälfte der Befragten der Meinung, dass sie selbst nur wenig oder keinen Einfluss auf die Schüler hätten. Nur acht Prozent messen sich starken Einfluss zu. So wenig Bedeutung wird keinem der anderen Erziehungsagenten nachgesagt. Ganz oben stehen die Medien mit 69 und der Freundeskreis mit 68 Prozent. Selbst „die Schule“, was immer das heißt, wenn Lehrer nicht dazugehören, hätte größeren Einfluss als sie selbst.

Exakt zwei Drittel meinen „im Rahmen der Lehrpläne“ sei es nicht möglich, auf einzelne Schüler einzugehen und sie individuell zu fördern. Nun könnte man meinen, die Pädagogen nehmen sich nicht so wichtig. So ist es nicht. Gefragt, was an einer Schule unbedingt gegeben sein müsse, setzen 94 Prozent „engagierte Lehrer“ an die erste Stelle, noch vor einer guten Ausbildung und erst recht vor Ressourcen, Klassengröße oder Atmosphäre.

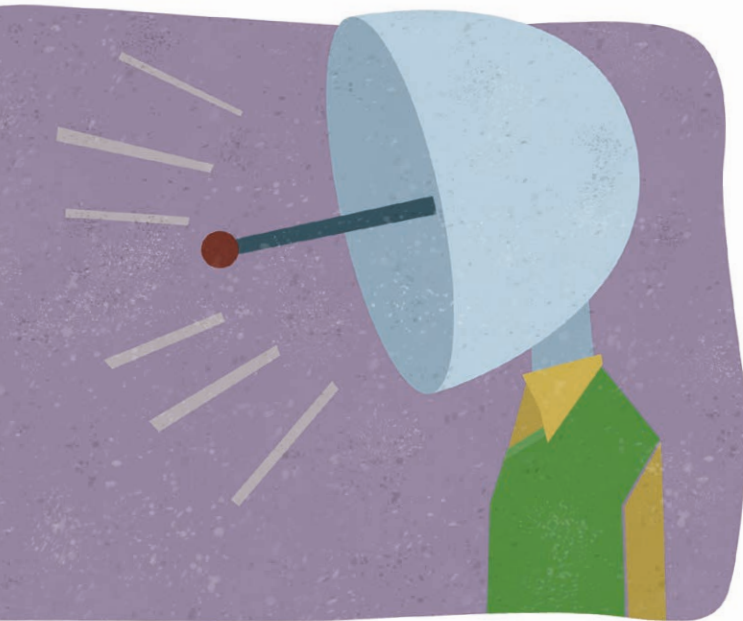
Es macht eben einen Unterschied, was man eigentlich wichtig findet und wie man seine tatsächliche Wirksamkeit einschätzt. Diese Geringschätzung der eigenen Wirkung brachte vor zehn Jahren bereits die deutsche Auswertung der ersten PISA-Studie an den Tag. Gefragt nach den Ursachen für schwache Schülerleistungen, setzten sich die Lehrer selbst an die letzte Stelle einer langen Skala.



Wie könnte die „Selbstwirksamkeitserwartung“ – eigentlich ein grässliches Wort – der Lehrer erhöht und wie könnte vor allem die tatsächliche Wirkung ihres Handelns gestärkt werden? Denn es gibt doch nur eine Gruppe, die die Schule verwandeln kann: die Pädagogen. Auf jeden Fall geht es nicht ohne sie. Nicht nur die Allensbach-Befragung nährt allerdings den Verdacht, dass sich die allermeisten Lehrer diese große Mission gar nicht zutrauen, dass sie lieber in ihre depressiven Zirkel flüchten und alle möglichen anderen dafür verantwortlich machen, dass sie sich so klamm fühlen. Aber die eindeutigen Ergebnisse von Befragungen täuschen doch über die tatsächliche Ambivalenz von Menschen hinweg. Zumal in sich widersprüchliche Haltungen können sich schnell ändern, wenn ein Funke überspringt.

Lehrer verkörpern die Tradition einer Schule, die das Belehren über das Lernen setzt. Beim Füllen angeblich leerer Schüler-Fässer werden die zu entzündenden Fackeln, die die Kinder und Jugendlichen sind, mehr und mehr gelöscht. Für Lehrer sieht es dann so aus, als hätten ihre Schüler einfach keinen Bock mehr. Als ließen sie sich nicht motivieren. Als stünden sie unter schlechtem Einfluss. Aus dieser Spirale wechselseitiger Erschöpfung auszusteigen, sind nun die Pädagogen als Erwachsene gefragt, das Belehren zu reduzieren, selbst wieder zu lernen und bei der Veränderung der Schule die Führung zu übernehmen. Davor schrecken viele Lehrer zurück. Von Führung spricht man schon gar nicht, eher schamvoll von Leadership. Was wäre denn Führung?

„Es sollte uns nachdenklich machen, dass im Deutschen einen anführen so viel heißt wie einen betrügen.“ Das schrieb Georg Christoph Lichtenberg bereits vor mehr als 200 Jahren in eines seiner Sudelbücher. 2.000 Jahre zuvor wusste bereits Laotse: „Wer andere führt, darf ihnen nicht im Wege stehen.“ Führung bedeutet nicht etwa, wie beim Militär genau zu wissen, wo es langgeht, und schon gar nicht, wie in den vielen Fällen



alltäglicher Bemächtigung zu wissen, was die anderen alles falsch machen, um bloß nicht von sich selbst zu sprechen. Führung wäre heute als ein Selbstversuch zu definieren, die Veränderungen der äußeren Welt zunächst im inneren Labor durchzuspielen.

### Durchblick

Der neuseeländische Erziehungswissenschaftler John Hattie wird derzeit in Deutschland weniger gelesen als benutzt. Es käme weniger auf das System der Schule als auf den Lehrer an, wird er zitiert. Es lohnt sich, seine Metastudie von 800 Studien etwas genauer anzusehen: Die größte Effektstärke hat die positive Selbsteinschätzung der Schüler. Hattie erzählte bei seinem Deutschlandbesuch, wie ihm als dem Sohn eines Schusters in Neuseeland niemals ein Stigma in der Schule angeheftet worden sei. „Niemand redete mir ein, ich könnte nicht erfolgreich sein.“

So entscheidend das positive Selbstbild der Schüler ist, so wichtig ist die Resonanz der Lehrer. „Feedback“ ist Hatties Schlüsselwort. Feedback sollte aus Lehrersicht das sein, „was man erhält, und nicht, was man gibt“. Es geht also weniger um das Urteil der Lehrer, es geht darum, Antworten der Schüler herauszufordern. Schülerfeedback zu ermöglichen, ist für Hattie der Ausweis guter Lehrer. Die Schüler, fügt er hinzu, wollten Feedback mit Information, also Hinweisen für ihre nächsten Schritte, und „genau zur richtigen Zeit“. Sonst schlagen sie es aus. Für Lehrer hingegen darf das Feedback, das sie von den Schülern bekommen, unscharf sein. Es ist das Rohmaterial, aus dem sie Kritik, Korrektur und Klarstellung herauslesen. Lehrer müssen denken. Denken ist ein Geschwister des Feedbacks. Und deshalb sieht John Hattie Lehrer als Denkende und Forschende, als *change agents*, als Betreiber des Wandels.


### Ausblick: Traumhaft!

Die Max-Brauer-Schule im Hamburger Stadtteil Altona schnitt bei PISA bestens ab.<sup>5</sup> Bis zur neunten Klasse holten die Schüler damals einen Vorsprung heraus, der dem eines Schuljahres entspricht. Aber nicht nur dafür wurde die Schule mit dem Deutschen Schulpreis ausgezeichnet. An dieser Schule überzeugte die Juroren vor allem die Kultur des Lernens und des Zusammenlebens.

Die Erfolge beflügelten eine Lehrergruppe, sich ihre „Traumschule“ zu konzipieren und – obwohl erst in der Minderheit – die Schulkonferenz auf ihre Seite zu bringen. Manche Prinzipien, die in der Grundschule schon gang und gäbe sind, wurden nun auch von der fünften bis zur zehnten Klasse eingeführt. Lernbüro nennt man dort nun morgens die ersten Stunden. Es findet im nur leicht veränderten Klassenzimmer statt. Jeder Schüler wählt sich seinen Schwerpunkt: Mathe, schreiben, lesen. Die Lehrpläne wurden in Kompetenzraster umformuliert. Jeder Schüler weiß, was von ihm erwartet wird. Über diese Ziele sprechen die Lehrer nach kanadischem Vorbild *„teaching by walking around“* mit ihren Schülern und sagen stolz: Nie mehr Dompteur sein! Neben dem Lernbüro gibt es Projekte, zum Beispiel in den Naturwissenschaften. Eine dritte Säule dieser von den Lehrern neu entworfenen Schule sind Werkstätten, vor allem für die musischen Fächer. Dabei werden mehr und mehr Dritte, das sind Handwerker, Künstler und andere Botschafter aus der tätigen Welt, einbezogen.

Jetzt erfasst die KESS-Studie (Kompetenzen und Einstellungen von Schülerinnen und Schülern) regelmäßig alle Hamburger Schüler. Das jüngste Ergebnis: zwei Jahre Vorsprung der Schüler aus der Max-Brauer-Schule gegenüber der Hamburger Vergleichsgruppe. Außerdem: Statt circa 40 Prozent der Kinder eines Jahrgangs, die nach der Grundschule fürs Gymnasium empfohlen worden waren, sind es nun nach der zehnten Klasse insgesamt fast 70 Prozent des Jahrgangs, die in die gymnasiale Oberstufe eintreten.

### Noch ein Ausblick

Nach nationalen Vergleichstests war die Klasse 9a der Johannes-Schule in Malmö eine der schwächsten in Schweden. Deshalb wurde Stavros Louca, der als einer der besten Mathelehrer gilt, für ein Jahr in diese Klasse geschickt. Dass dies alles vom Fernsehen dokumentiert wurde, mag noch ein zusätzlicher Anreiz für die Schüler gewesen sein. Gegen Anreize ist ja nichts zu sagen. Nach diesem einen Jahr jedenfalls gehörte die Klasse 9a nun zur schwedischen Spitze. Wer sagt da noch: „Mit meinen Schüler geht es nicht?“ 

1) Franz Gresser ist vor einem Jahr bei einem Ausflug mit Schülern gestorben.

2) [www.youtube.com/watch?v=\\_crUs53h5Wo](https://www.youtube.com/watch?v=_crUs53h5Wo)

3) Als Filmszene in dem DVD-Buch: Reinhard Kahl, Individualisierung – das Geheimnis guter Schulen. Drei Stunden mit 25 Filmclips und Buch, 128 Seiten Text. Beltz Verlag und Archiv der Zukunft, Weinheim 2011 ([www.archiv-der-zukunft.de](http://www.archiv-der-zukunft.de))

4) [www.ifd-allensbach.de/uploads/tx\\_studies/7625\\_Bildungspolitik.pdf](http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx_studies/7625_Bildungspolitik.pdf)

5) „Individualisierung...“ Siehe Fußnote 3; DVD Clip 6