

1.1 Professionalisierung im System – Schulinterne Lehrkräftefortbildung

Peter Daschner und Ulrike Heinrichs

1 Einführung

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

Begründung der Themenauswahl

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

Forschungsstand zu SchILF

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

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

Rechtliche Regelungen

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

Begründung der Beispielauswahl

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

2 Good-Practice-Beispiele

Zur Auswahl der Schulen

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

Kurzvorstellung der ausgewählten Schulen

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

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

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

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

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

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

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

3 Gelingensbedingungen für eine professionelle Qualifizierung im System Schule

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

Klare Verantwortlichkeiten

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

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

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

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

Teamstrukturen – eine kooperative Binnenarchitektur

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

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

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

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

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

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

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

Qualifizierungsplanung

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

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

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

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

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

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

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

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

Themen- und adressatengerechte Formate

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

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

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

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

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

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

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

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

Inhalte mit Bezug auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler

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

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

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

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

Unterstützung durch Landesinstitute/Kompetenzzentren

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

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

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

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

Zeit für Fortbildung

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

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

richtet, in dem nur die unterrichtliche Tätigkeit abgebildet wird, ist es kaum möglich, im Schulalltag Fortbildungszeiten verpflichtend festzulegen; noch schwieriger wird es, wenn dies für Schulteams geschehen soll. Lehrkräfte empfinden diese Zeiten oft als zusätzliche Arbeitszeit und haben den Eindruck, an Fortbildungen in ihrer Freizeit teilzunehmen.

Den von uns befragten Good-Practice-Schulen ist es dennoch gelungen, Zeiten für schulinterne Fortbildungen zu schaffen und somit der Forderung von Sliwka und Klopsch nachzukommen, dass Treffen von Lehrkräften nicht nur episodisch stattfinden, sondern als gemeinsame Arbeitszeiten verbindlich in die wöchentliche Arbeitspraxis von Lehrkräften und Schulleitung eingebettet werden sollten (Sliwka/Klopsch 2022). Hier nun die Berichte aus den Schulen.

Die *Otfried-Preußler-Schule* führt jährlich eine zweitägige schulinterne Mitarbeiterfortbildung (SchiMF) durch, bei der die Teilnahme verbindlich ist. Darüber hinaus werden an festgelegten Tagen im Schuljahr, den „pädagogischen Klausurtagungen“, am Nachmittag unterschiedliche Fortbildungsthemen angeboten. Alle Kolleg:innen sind verpflichtet, sich einem Thema zuzuordnen. Ein weiteres Zeitfenster für Fortbildungen und Teamarbeit ist jeden Dienstagmorgen vorgesehen und wird in einem Plan festgelegt. Entlastung erfolgt aus dem Anrechnungsstundenkontingent der Schule, z. B. bekommt jedes Hausteams pauschal eine Entlastungsstunde und organisiert sich zeitlich selbst. Die vorgeschriebenen Fachkonferenzen werden zweimal im Jahr durchgeführt und sind zeitlich begrenzt. Für die Zeitplanung und Arbeitsstruktur wird halbjährlich eine Terminübersicht erstellt und für alle sichtbar gemacht. Bei Abwesenheit einzelner Kolleg:innen oder bei SchiLF etc. vertritt jeder jeden; auch die Kolleg:innen aus der Jugendhilfe, die in der Regel die Nachmittagszeit gestalten, sind einbezogen. Es handelt sich hier um eine schulinterne Regelung, bei der alle – auch die Eltern – einbezogen werden. 2 x 2 Tage im Jahr finden aktuell schulinterne Fortbildungen für Schulentwicklungsprojekte mit externen Moderator:innen statt. Um dies zu ermöglichen, werden Notgruppen in der Schule eingerichtet. Die Eltern haben dem zugestimmt und sind bei den Fortbildungen vertreten. Um für die Lehrkräfte das Arbeiten in der Schule zu ermöglichen und sie zu motivieren, auch dort zu bleiben, gibt es Arbeitsplätze und Teamräume. Viele sind freiwillig länger da als das Stundendeputat es erfordern würde. Kinderbetreuung wird mit Studierenden organisiert, damit Lehrkräfte in der Schule sein können. Entsprechende Kontrakte mit dem Kollegium werden in den Hauseinheiten immer wieder neu geschlossen. Das Motto der Schulleitung lautet: Die Lehrkräfte sind keine Einzelkämpfer. Es wird davon ausgegangen, dass jede erwachsene in der Schule tätige Person in eine Klasse gehen kann, um diese zu betreuen.

In der *Gesamtschule Münster Mitte* finden schulinterne Fortbildungen am sogenannten „Konferenznachmittag“ statt, das ist auch hier der Dienstag. Im Terminkalender langfristig geplant, finden hier Lehrer:innenkonferenzen,

Jahrgangs- oder Fachteamteamsitzungen, Fachkonferenzen, Quartals- oder Zeugniskonferenzen statt oder eben Fortbildungen. In den Fachteamsitzungen findet der Austausch über Unterricht, über Unterrichtsmaterialien oder Unterrichtsmethoden statt. Hier profitiert jede/r von jede/m. Ein Team von Fachkolleg:innen arbeitet eine Unterrichtseinheit in Form eines Lern- oder Projektplans aus: kompetenzorientiert, differenziert auf mehreren Niveaus, mit digitalen Hilfsmitteln, für alle transparent und digital abgelegt auf der Lernplattform. Diese Lern- oder Projektpläne werden evaluiert, überarbeitet und angepasst und bilden eine geeignete Grundlage, um über Unterrichtsqualität ins Gespräch zu kommen. Die Terminplanung für diese Dienstage erfolgt ein Jahr im Voraus und es werden Leisten im Stundenplan gebildet, sodass jede/r die Möglichkeit hat, an für sie/ihn wichtigen Terminen teilzunehmen. Die Ankündigung erfolgt digital und mit Aushängen. In der letzten Sommerferienwoche findet für alle verpflichtend eine Vorbereitungswoche statt, was in Nordrhein-Westfalen möglich ist. In dieser Woche tagen alle Teams und Arbeitsgruppen und es gibt die Möglichkeit, zu ausgewählten Themenschwerpunkten schulinterne Fortbildungen durchzuführen. Zusätzlich plant die Schule zwei bis drei Tage im Jahr für SchiLF ein. Fest im Plan steht die anderthalbtägige Tour nach Oberwerries, wohin das gesamte Kollegium schon seit zehn Jahren fährt. Die Zeit dort dient der Fortbildung, der Planung des neuen Schuljahres und dem Onboarding der neuen Kolleg:innen und somit einer intensiven Beziehungsarbeit. „Die Schule muss immer wieder Überzeugungsarbeit leisten, um Kolleginnen und Kollegen zu motivieren, aber eine am Ende in Aussicht gestellte Arbeitsentlastung aller hat bisher dazu geführt, dass keiner diese Tagung verpassen will“, so die Didaktische Leiterin im Interview. Zusätzlich zu diesen Zeiten wird bei Bedarf noch ein halber oder ganzer Tag als schulinterne Fortbildung geplant; Nordrhein-Westfalen ermöglicht den Schulen max. drei Tage.

Auch die *Green Gesamtschule* erstellt einen Fortbildungsplan für ein Schuljahr mit Zeitfenstern für schulinterne Fortbildungen bzw. für multiprofessionelle Teamarbeit. Der Dienstagnachmittag ist verpflichtend freigehalten für Sitzungen bzw. Teamtreffen (wöchentlicher Sitzungsrhythmus: Team, Team, Lehrkräftekonferenz, frei). Die Klassenleitungsteams haben in den Jahrgängen 5 und 6 feste Teamzeiten in ihren Stundenplänen geblockt. Die Sitzungen werden protokolliert und Zielvereinbarungen werden getroffen. Der Schwerpunkt in den Sitzungen liegt auf der Unterrichtsentwicklung mit dem Schwerpunkt des kooperativen Lernens. Dabei werden auch die kollegialen Unterrichtshospitationen geplant, durchgeführt und ausgewertet. Darüber hinaus treffen sich an einem Nachmittag in der Woche Doppelteams der Partnerklassen 5 und 6 zum Austausch und zur gegenseitigen Weiterbildung. Der Grundgedanke ist hier, dass vor allem die neuen Kolleginnen und Kollegen von den „Erfahrenen“ lernen. Diese Stunden werden für Lehrkräfte in der 5. Klasse mit zwei Entlastungstunden fest im Stundenplan eingebucht, in der 6. Klasse mit nur noch einer. Für die Teams in

den höheren Jahrgängen gibt es keine Entlastungsstunden mehr, „aber die Einsicht des Kollegiums über den Wert der Teamarbeit führt zu großer Akzeptanz auch dieser Zeiten“, so die Schulleiterin. Die Kolleginnen und Kollegen der Jahrgänge 5 bis 13 treffen sich zweimal im Monat in Jahrgangsstufensitzungen, in denen die pädagogische und didaktische Arbeit des Jahrgangs und der Schule insgesamt vorangetrieben wird.

Zeit für Fortbildung haben auch noch andere Schulen geschaffen, wie z. B. die *Gebrüder-Grimm-Grundschule Hamm*, die 2019 Hauptpreisträger des Deutschen Schulpreises war. An dieser Schule ist jeden Montag für die Schüler:innen ab 12:00 Uhr die Schule beendet. Ab 12:30 bis 16:00 Uhr gilt dann Anwesenheitspflicht für alle Lehrkräfte. In diesem Zeitraum gibt es immer eine Mikrofortbildung zu einem pädagogischen Thema in unterschiedlichen Formaten. Danach ist Zeit für Schulentwicklungsgruppen oder schulische Arbeitsgruppen. Für kollegiale Hospitationen hat jede/r Kollege/in die Möglichkeit, eine Vertretung zu bekommen, die zu bestimmten Zeiten im Lehrerzimmer sitzt und abgerufen werden kann, wenn eine Lehrperson anderswo hospitieren möchte.

Als selbstständige allgemeinbildende Schule, die vom hessischen Kultusministerium eine höhere Stellenzuweisung erhält, ist die *Alexander-von-Humboldt-Schule* in der Lage, unkompliziert Lehrpersonen für schulinterne Fortbildungen durch Vertretungspersonal freizustellen. Die Qualität und Attraktivität der schulinternen Fortbildungsangebote lassen sich daran ablesen, dass Lehrpersonen auch ihre unterrichtsfreien Tage nutzen, um an Fortbildungen teilzunehmen. Um den Unterrichtsausfall möglichst gering zu halten, setzt die Schule nur in seltenen Fällen auf Fortbildungstage mit dem gesamten Kollegium. Schulinterne Fortbildungen, an denen die Fortbildner:innen mit zwölf bis 14 Lehrpersonen arbeiten, haben sich als unterrichtswirksamer erwiesen, da tatsächlich alle teilnehmenden Lehrpersonen in einen intensiven Austausch untereinander und mit den Fortbildner:innen treten. Diese Form der Fortbildungsgestaltung ist natürlich kostenintensiver, da die Fortbildner:innen mehrmals an die Schule kommen müssen, um das Fortbildungsangebot dann allen Lehrpersonen der Schule unterbreiten zu können. Die Finanzierung wird hier ebenfalls durch den Status als selbstständige allgemeinbildende Schule ermöglicht.

Da am *RBZ Wirtschaft Kiel* viele Lehrkräfte an unterschiedlichen Fortbildungen teilnehmen, bedeutet dies eine Mehrbelastung, auch für die Lehrkräfte, die die Vertretung übernehmen. Insgesamt bemüht man sich um ein zeiteffizientes Vorgehen. So wird die tägliche einstündige Mittagspause auch für kurze Teambesprechungen oder „Infopausen“ genutzt und dies, wenn möglich, bereits bei der Stundenplanerstellung beachtet. Da die Stundenpläne jeder Lehrkraft über das System „Webuntis“ für alle Lehrkräfte einsehbar sind, erleichtert dies die Terminfindung. Eine gute digitale Ausstattung macht es leicht möglich, Konferenzen online durchzuführen bzw. daran teilzunehmen.

Umgang mit der Lehrkräftearbeitszeit

Die hier dargestellten Beispiele zeigen, dass es auch unter gegebenen Bedingungen gelingen kann, Zeiten für Fortbildung für das Kollegium zu schaffen, wobei sich viele Expert:innen einig sind, dass eine qualitativ hochwertige Lehrkräftefortbildung nur mit einer Reform der Lehrkräftearbeitszeit zu bewerkstelligen ist. „Vor einer weiteren Arbeitszeitstudie sollte also erst mal die heilige Kuh der Lehrerarbeitszeit geschlachtet werden. Dies ist seit Langem überfällig“ (Buhren 2019).

Sliwka/Klopsch (2022) plädieren für Schulversuche mit innovativen Zeitmodellen und haben einen Vorschlag für die Ermöglichung von Kooperationszeiten in Kollegien entwickelt: „Ein innovatives Zeitmodell wäre beispielsweise, dass die einzelnen Unterrichtsstunden für die Lehrkräfte von 45 Minuten auf 90 Minuten erhöht werden, wobei diese als 80 Minuten Unterricht und 10 Minuten Kooperationszeit zusammengesetzt werden. Wenn letztere dann zusammengekommen werden, sind im Mittel 120 Minuten Kooperationszeit in einer Woche möglich. Diese 120 Minuten sind für die Schülerinnen und Schüler nicht verloren, sondern werden für selbstgesteuertes Lernen auf der Grundlage von Medien und Aufgaben im Lernmanagementsystem verwendet. Dabei können die Möglichkeiten der Digitalisierung hier gezielt genutzt werden, indem Lernvideos gezeigt oder (spielerische) Aufgaben bereitgestellt werden, die online gleich ausgewertet werden und den Lernenden eine unmittelbare Rückmeldung zu ihrem Lernstand bieten (Sliwka/Klopsch 2022). Auch für die Lehrkräfte können die Zeiten für die Kooperation digital umgesetzt werden (vgl. ebd.).

Der frühere Berliner Staatssekretär für Bildung, Mark Rackles, betont 2023 in einer neuen Expertise zur Lehrkräftearbeitszeit in Deutschland die dringende Notwendigkeit, das Arbeitszeitmodell der Lehrkräfte in Deutschland, welches schon seit Jahrzehnten kritisiert wird, zu verändern und alternative Modelle zu erproben, bei denen unter Erfassung auch aller nicht-unterrichtlichen Tätigkeiten die Jahresarbeitszeit zugrunde gelegt wird (vgl. Rackles 2023).

4 Exkurs: Ein Blick nach Singapur

Alexander Brand

Die klassische Vorstellung von Lehrkräftefortbildung – nicht zuletzt auch die von schulinterner Fortbildung – konzentriert sich häufig auf isolierte Fortbildungsveranstaltungen abseits des Berufsalltags. Auch in unserem Sprachgebrauch ist eine Fortbildung etwas, das man *absolviert*. Sie hat einen klaren Anfang und ein klares Ende. Die klassischen One-Shot-Veranstaltungen und die damit

einhergehende Trennung von Fortbildung und Berufsalltag erschweren den ohnehin schwierigen Transfer von der Theorie in die Praxis.

Das Schulsystem in Singapur hat hier eine beeindruckende Entwicklung vollzogen. Statt auf zentrale Veranstaltungen setzt es auf schulinterne, kooperative Formen der Fortbildung, die ein so integraler Bestandteil des Berufsalltags sind, dass der Begriff „Fortbildung“, wie er in deutschen Schulen verwendet wird, unpassend erscheint. Die Idee: Schule soll nicht nur ein Lern- und Entwicklungsort für Schülerinnen und Schüler sein, sondern auch für Lehrerinnen und Lehrer. Es geht – mangels eines passenderen Ausdrucks – um *Teacher Learning*. Der Begriff steht für einen kontinuierlichen und in den Alltag integrierten Prozess des Lernens und der Weiterentwicklung, der stark auf Kooperation setzt.

In Singapur geschieht dies in Form der professionellen Lerngemeinschaft. Das Konzept stammt aus den USA und ist Teil einer nationalen Strategie, um landesweit die Qualität des Unterrichts in Singapur zu steigern. Feste Gruppen von etwa fünf bis sieben Lehrkräften eines Faches oder einer Jahrgangsstufe arbeiten ein Schuljahr lang zusammen. Gemeinsam planen sie Projekte für den Unterricht in ihren Klassen, diskutieren fachdidaktische Artikel und Bücher oder reflektieren gegenseitige Hospitationen. Manche Gruppen arbeiten auch fächerübergreifend an einer didaktischen Idee, welche die Lehrkräfte erproben wollen, zum Beispiel digital gestützte Prüfungsformate. Die Lerngemeinschaften dienen sowohl der Unterrichtsvorbereitung als auch der gemeinsamen Professionalisierung. Alle Umsetzungen haben gemeinsam, dass die Treffen fest im Stundenplan der Lehrkräfte eingeplant sind.

Das Kollegium legt in Zusammenarbeit mit der Schulleitung jährlich die Schwerpunkte für die Arbeit in den Lerngemeinschaften fest. Die gewonnenen Erkenntnisse werden am Ende des Schuljahres in schulweiten didaktischen Konferenzen vorgestellt und aufgearbeitet.

Die Schulen vernetzen sich auch auf regionaler Ebene. Etwa zwölf Schulen bilden ein Cluster, dessen Mitglieder sich regelmäßig in gemeinsamen Konferenzen über Innovationen und gute Unterrichtspraxis austauschen. Darüber hinaus können sich Lehrkräfteteams aus ganz Singapur zu einer vernetzten Lerngemeinschaft zusammenschließen (*networked learning community*). Ähnlich wie in den schulinternen professionellen Lerngemeinschaften tauschen sich in den vernetzten Lerngemeinschaften Teams von Lehrkräften verschiedener Schulen in regelmäßigen Treffen über ihren Unterricht aus, auch wenn diese Treffen nicht wöchentlich stattfinden, wie bei den schulinternen Gruppen.

Wenn eine schulinterne Lerngemeinschaft eine innovative Methode in ihrem Unterricht entwickelt, kann das Ergebnis ihrer Arbeit über didaktische Konferenzen in ihrer Schule und im Schulcluster an andere Lehrkräfte weitergegeben werden – über die vernetzten Lerngemeinschaften sogar landesweit. Während anderswo Innovationen im Klassenzimmer oder in der Schule verbleiben, sorgen

in Singapur die ineinandergreifenden Netzwerke dafür, dass sie auf diese Weise durch alle Ebenen des Systems transportiert werden.

Wenn Schulen die Verantwortung für das Lernen ihres Personals übernehmen, brauchen sie neue Formen der Expertise. Das Begleiten von Lerngemeinschaften und das Agieren in schulischen Netzwerken erfordert besondere Kompetenzen in der Unterrichtsentwicklung. Neue Berufsbilder sind gefragt. Als Pendant zu den traditionellen Karrierestufen hat das Bildungsministerium in Singapur eine didaktische Laufbahn geschaffen, den sogenannten „Teaching Track“: Anstatt administrative Aufgaben zu übernehmen, erhalten Lehrkräfte auf der didaktischen Laufbahn mit jeder weiteren Karrierestufe mehr Verantwortung für die Unterrichtsentwicklung an ihrer Schule und in der größeren Lehrkräftegemeinschaft in Singapur.

Die erste Stufe ist die des „Senior Teachers“. Bei leicht reduzierter Unterrichtsverpflichtung arbeitet ein Senior Teacher vor allem als Mentor für junge Lehrkräfte oder für Kolleginnen und Kollegen, die selbst eine didaktische Laufbahn einschlagen wollen. Sie sind diejenigen Mitglieder des Kollegiums, die am häufigsten ihre Klassenzimmer für andere öffnen, um neue Unterrichtsmethoden zu demonstrieren. Eine Stufe höher liegt die Position des „Lead Teachers“, die in Ansehen und Bezahlung einer stellvertretenden Schulleitung entspricht. Sie ist stark in die schulinterne Fortbildung eingebunden, coacht erfahrenere Lehrkräfte und gibt ihr Wissen an andere Schulen des gleichen Clusters weiter, ohne dass sie administrative Aufgaben oder Vorgesetztenfunktion hat.

Alle Lehrkräfte in der didaktischen Laufbahn spezialisieren sich entweder in der Didaktik eines Faches (zum Beispiel Mathematik in der Oberstufe) oder einer besonderen Lerngruppe (zum Beispiel hochbegabte Kinder). Dieses Wissen teilen sie mit anderen Schulen im Cluster und im ganzen Land. Die Expertise, die in Deutschland in den Landesinstituten gebündelt ist, verteilt sich in Singapur auf das gesamte Schulsystem. Es entsteht ein Netzwerk von spezialisierten Lehrkräften, die *Teacher Learning* vor Ort sowie in regionalen und landesweiten Netzwerken vorantreiben. Um solche Netzwerke zu schaffen, werden Fortbildungsinstitute in Deutschland, die traditionell die Rolle des direkten Fortbildungsanbieters übernommen haben, sich in der Rolle des Begleiters neu finden müssen. Ihre Aufgabe wird es sein, die Schulen bei der Etablierung und Verfestigung eigener *Teacher Learning*-Formate zu unterstützen.

Die ernsthafte Umsetzung von *Teacher Learning* stellt Schulen vor die große Herausforderung, Kapazitäten und Zeitfenster für das gemeinsame Lernen der Lehrkräfte zu schaffen. Dies ist in Singapur möglich, da die Unterrichtsverpflichtung um etwa ein Drittel geringer ist als in Deutschland. Trotz unterschiedlicher Voraussetzungen lohnt sich aber der Blick in andere Systeme: Er erweitert den Horizont, ermöglicht es, sich langfristige Ziele zu setzen, und fordert Politik und Verwaltung auf, bessere Rahmenbedingungen zu schaffen.

5 Empfehlungen

Die schulinterne Qualifizierung, das gemeinsame Lernen am Arbeitsplatz, ist anspruchsvoll, voraussetzungsreich, aber auch besonders effektiv, da es sich unmittelbar auf die Unterrichts- und Schulentwicklung und schließlich auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler auswirken kann. Aus der näheren Betrachtung einiger Handlungsfelder und Gelingensbedingungen lassen sich folgende Empfehlungen für eine Professionalisierung der schulinternen Lehrkräftefortbildung ableiten, wobei sich die ersten drei hauptsächlich an Schulleitungen richten, die letzte an die Landesinstitute:

Klare Verantwortlichkeiten

Die Arbeits- und Entscheidungsstrukturen in einer Schule müssen klar und eindeutig sein, sonst leiden darunter auch die Qualifizierungsprozesse. Eine transparente Delegationsstruktur (z. B. auf Mitglieder der erweiterten Schulleitung, Teamverantwortliche, Fortbildungsbeauftragte) aktiviert zusätzliche Kompetenzen, schafft mehr Verbindlichkeit und letztlich auch mehr Qualität. Fortbildungsbeauftragte werden von der Schulleitung mandatiert, erhalten ein Arbeitszeitkontingent (in Hamburg kann dafür eine Beförderungsstelle verwendet werden) und sind vor allem für den Prozess der Qualifizierungsplanung verantwortlich.

Teamstrukturen und Zeitgefäße

Stabile Teams, z. B. vertikal in Fachteams und horizontal in Jahrgangsteams, ermöglichen Austausch, gemeinsame Reflexion, Transfer von Innovationen, kurz: Unterrichts- und Schulentwicklung. Dafür braucht es Team- und Konferenzzeiten, die in den Stundenplänen der Lehrer:innen verankert sind, oder einen unterrichtsfreien Nachmittag in der Woche. Dabei sollten auch multiprofessionelle Teams berücksichtigt werden.

Systematische Qualifizierungsplanung und adäquate Formate

Eine wirksame, an den Entwicklungszielen der Schule und den Bedarfen der Lehrkräfte orientierte schulinterne Qualifizierung braucht eine systematische Qualifizierungsplanung¹. Dadurch kann es gelingen, dass Fortbildung nicht

1 Vgl. die Handreichung *Qualifizierungsplanung – ein Instrument der Qualitätsentwicklung in Schulen*. Hrsg.: Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung Hamburg, Agentur für Schulberatung (2016). <https://li.hamburg.de/resource/blob/666224/97d372e7f55b8b-b9351ef4fc7d68e6ed/pdf-qualifizierungsplanung-data.pdf> (Abfrage: 30.04.2024).

folgenlos bleibt, sondern den Weg in die Alltagsroutinen und zum Lernen der Schüler:innen findet. Stichpunkte: Ziele setzen, Qualifizierungsbedarfe ermitteln – auch auf der Basis von Unterrichtsbeobachtungen, Lernstandserhebungen, Rückmeldungen der Schulinspektion oder von kollegialen Hospitationen –, dazu passende Qualifizierungsformate einsetzen (z. B. Mikrofortbildungen, modularisierte Formate, Blended Learning, Barcamp, Erprobung im eigenen Unterricht und gemeinsame Reflexion), im Kollegium vorhandene Kompetenzen nutzen, externe Expertise einbeziehen, für Fortführungen und Transfer sorgen, keine „angebissenen Äpfel“ zurücklassen.

Externe Expertise und Unterstützung

Auch wenn einige der vorgestellten Schulen sich selber auf die Suche nach geeigneten Referent:innen gemacht haben, eigene Kontakte zu Hochschulen halten oder alles möglichst aus dem eigenen Kollegium schöpfen, bedarf es doch mit Blick auf die Mehrheit der Schulen und auch aus Zeit- bzw. Kapazitätsgründen einer professionellen Unterstützung. Einige Landesinstitute oder Kompetenzzentren halten hierzu vielfältige Angebote und Kontakte für das schulinterne Lernen der Kollegien vor, u. a. – hier am *Beispiel des Hamburger Landesinstituts für Lehrerbildung und Schulentwicklung (LI)* –

- Moderator:innen für Pädagogische Ganztagskonferenzen
- Abrufangebote zur Durchführung von schulinternen Workshops, deren Inhalte vorab mit dem entsprechenden Fachbereich abgesprochen werden
- Vermittlung von Angeboten aus einem Pool externer Berater:innen oder von Kontakten zu Hochschulen, Betrieben und Stiftungen
- spezielle Schulungsangebote (z. B. zur Qualifizierungsplanung) und ein Netzwerk für Fortbildungsverantwortliche an den Schulen
- Pflege eines Netzwerks von (derzeit 38) sog. Hospitationsschulen, die ausgewählte Themen ihrer Unterrichtspraxis und Schulorganisation Kolleg:innen anderer Schulen vorstellen und den Rahmen für gemeinsame Reflexion und Vernetzung bieten.

Neben den vielfältigen eigenen Angeboten sollten es sich staatliche Fortbildungsinstitute zunehmend zur Aufgabe machen, die Schulen bei ihrer eigenen Entwicklung zu lernenden Systemen zu unterstützen.

Kontaktdaten der Good-Practice-Schulen

Alexander-von-Humboldt-Schule, Lauterbach

kontakt@avh-lauterbach.de

www.avh-lauterbach.de

Stellv. Schulleitung: Joachim Gerking

Gesamtschule Münster-Mitte

gesamtschule@stadt-muenster.de

<https://gesamtchule-muenster.de>

Didaktische Leitung: Ulli Thöne

Green Gesamtschule

Körnerplatz 2, 47226 Rheinhausen (Duisburg)

sekretariat@green-gesamtschule.de

www.green-gesamtschule.de

Schulleitung: Nicole Schlette

Otfried-Preußler-Schule, Grundschule

Birkenstraße 12, 30171 Hannover

Otfried-Preussler-Schule@Hannover-Stadt.de

<https://wordpress.nibis.de/opgs/kontakt/>

Schulleitung: Alexandra Vanin

Regionales Berufsbildungszentrum (RBZ) Wirtschaft Kiel

Westring 444, 24118 Kiel

info@rbz-wirtschaft-kiel.de

www.rbz-wirtschaft-kiel.de

Schulleitung: Gerhard Müller

Literatur

Alexander-von-Humboldt-Schule Lauterbach: Fortbildungskonzept – Alexander-von-Humboldt-Schule (avh-lauterbach.de) (Abfrage: 30.04.2024)

Börsch-Supan, Johanna/Gallander, Sebastian (2017): Wie lernen Lehrer – Eine Umfrage unter Lehrerinnen und Lehrern zu ihrem eigenen Lernverhalten. Düsseldorf: Vodafone-Stiftung Deutschland gGmbH. https://www.vodafone-stiftung.de/wp-content/uploads/2019/05/Vodafone_Stiftung_Wie_lernen_Lehrer_17_01.pdf (Abfrage: 17.03.2024)

Buhren, Claus G. (2019): Lehrerarbeitszeit: Die Unterrichtsstunde ist eine überholte Maßeinheit. deutsches-schulportal.de/expertenstimmen/die-unterrichtsstunde-ist-eine-ueberholte-masseinheit/ (Abfrage: 21.09.2023)

Dalin, Per/Rolff, Hans-Günter (1990): Institutionelles Schulentwicklungsprogramm. Eine neue Perspektive für Schulleiter, Kollegium und Schulaufsicht. Soest: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung

- Daschner, Peter/Hanisch, Rolf (Hrsg.) (2019): Lehrkräftefortbildung in Deutschland. Bestandsaufnahme und Orientierung. Weinheim, Basel: Beltz Juventa
- Fachtagung Loccum (2023): Professionalisierung der Lehrkräftefortbildung stärken! Good Practice – Transfer – Vernetzung. Tagung des Deutschen Vereins zur Förderung der Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung (DVLfB) in Kooperation mit der Evangelischen Akademie Loccum. lehrerfortbildung.de/service/download/category/23-fachtagungen?download=197:fachtagung-professionalisierung-der-lehrkraeftefortbildung-staerken-dokumentation (Abfrage: 20.03.2024)
- Gesamtschule Münster Mitte (2022): Schulprogramm der Gesamtschule Münster Mitte. gesamtschule-muenster.de/wp-content/uploads/2023/02/Schulprogramm22-06.pdf (Abfrage: 21.09.2023)
- Green Gesamtschule Schulkonzept. www.green-gesamtschule.de/wp-content/uploads/2022/02/22_02_16_Schulkonzept_GGS.pdf (Abfrage: 28.09.2023)
- Green, Norman/Green Kathy (2005): Kooperatives Lernen im Klassenraum und im Kollegium: Das Trainingsbuch. 9. Auflage, Hannover: Friedrich-Verlag
- Kuschel, Jenny/Richter, Eric/Lazarides, Rebecca/Richter, Dirk (2020): Themen schulinterner Lehrkräftefortbildungen. Eine empirische Programmanalyse. In: Journal für LehrerInnenbildung 20, Heft 4, S. 57–67 www.pedocs.de/volltexte/2021/21376/pdf/jlb_2020_4_Kuschel_et_al_Themen_schulinterner.pdf (Abfrage: 17.03.2024)
- Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung (LI), Agentur für Schulberatung: Qualifizierungsplanung – ein Instrument der Qualitätsentwicklung in Schulen. li.hamburg.de/resource/blob/622430/c926ce088f1ac93fb54eeea76d112aec/pdf-qualifizierungsplanung-data.pdf (Abfrage: 22.02.2024)
- Lipowsky, Frank/Rzejak, Daniela (2021): Fortbildungen für Lehrpersonen wirksam gestalten: Ein praxisorientierter und forschungsgestützter Leitfaden. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/fortbildungen-fuer-lehrpersonen-wirksam-gestaltung> (Abfrage: 17.03.2024)
- Medienberatung Niedersachsen (2022, 12. Mai): Barcamps – die Un-Konferenz mit Jöran Muuß-Merholz. www.youtube.com/watch?v=r8icYrYSsUY (Abfrage: 21.09.2023)
- Ministerium für Bildung (2012): Die Schule als Professionelle Lerngemeinschaft. Runderlass vom 19.11.2012. https://mb.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Landesjournal/Bildung_und_Wissenschaft/Erlasse/Die_Schule_als_professionelle_Lerngemeinschaft.pdf (Abfrage: 21.03.2024)
- Mußmann, Frank/Riethmüller, Martin/Hardwig, Thomas (2016): Niedersächsische Arbeitszeitstudie – Lehrkräfte an öffentlichen Schulen 2015/2016. kooperationsstelle.uni-goettingen.de/fileadmin/user_upload/AZS_PK/2016-08-01_Arbeitszeitstudie_2015-2016_Ergebnisbericht_final.pdf (Abfrage: 28.09.2023)
- Otfried-Preußler-Schule, Webseite. wordpress.nibis.de/opgs/schule/klassen/ (Abfrage: 28.09.2023)
- Plümpe, Martin (2023): Lehrkräftefortbildung als Instrument der Schulentwicklung – ein Praxisbeispiel. In: Daschner, Peter/Karpen, Klaus/Köller, Olaf (Hrsg.): Einmal ausgebildet – lebenslang qualifiziert? Lehrkräftefortbildung in Deutschland: Sachstand und Perspektiven.
- Weinheim, Basel: Beltz Juventa, S. 88 ff. www.beltz.de/fachmedien/paedagogik/produkte/details/51552-einmal-ausgebildet-lebenslang-qualifiziert.html (Abfrage: 21.03.2024)
- Rackles, Mark (2023): Lehrkräftearbeitszeit in Deutschland – Veränderungsdruck und Handlungsempfehlungen. www.telekom-stiftung.de/sites/default/files/files/Lehrkraeftearbeitszeit%20-Expertise.pdf (Abfrage: 28.09.2023)

Sachstandsbericht Arbeitszeitanalyse beim niedersächsischen Kultusministerium (2017) https://www.mk.niedersachsen.de/download/124554/Sachstandsbericht_des_Experten-gremiums_Arbeitszeitanalyse_beim_Niedersaechsischen_Kultusministerium_zur_Neu-regelung_der_Arbeitszeit_der_Lehrkraefte.pdf (Abfrage: 16.03.2024)

Schule im Aufbruch, Freiday. frei-day.org/ueber-uns/schule-im-aufbruch/ (Abfrage: 28.09.2023)

Sliwka, Anne/Klopsch, Britta (2022): Innovative Zeitmodelle: Zeitfenster für Kooperation von Lehrkräften festlegen. deutsches-schulportal.de/expertenstimmen/zeitfenster-fuer-kooperation-von-lehrkraeften-festlegen/ (Abfrage: 21.09.2023)

Wahl, Diethelm (2020): Wirkungsvoll unterrichten in Schule, Hochschule und Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt

In: Daschner, Peter/Schoof-Wetzig, Dieter (Hrsg.)(2025): Weißbuch Lehrkräftefortbildung. Impulse und Szenarien für gute Praxis. Weinheim Basel: Beltz Juventa