

Ludwig-Tauber, Marianne

## Der Unterrichtsbesuch in der Aufsicht und Beratung von Lehrpersonen: Farce, Konfliktherd oder Lernchance?

*Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung* 13 (1995) 1, S. 50-59



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Ludwig-Tauber, Marianne: Der Unterrichtsbesuch in der Aufsicht und Beratung von Lehrpersonen: Farce, Konfliktherd oder Lernchance? - In: *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung* 13 (1995) 1, S. 50-59 -  
URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-132986

in Kooperation mit / in cooperation with:

Zeitschrift zu Theorie und Praxis der Aus- und  
Weiterbildung von Lehrerinnen und Lehrern

BEITRÄGE ZUR LEHRERINNEN-  
UND LEHRERBILDUNG

Organ der Schweizerischen Gesellschaft für  
Lehrerinnen- und Lehrerbildung (SGL)

ISSN 2296-9632

<http://www.bzl-online.ch>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Digitalisiert

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

## Der Unterrichtsbesuch in der Aufsicht und Beratung von Lehrpersonen: Farce, Konfliktherd oder Lernchance?

Marianne Ludwig-Tauber

*Personen mit Schulaufsichts- und Schulleitungsfunktion sind nicht nur verpflichtet, die ihnen anvertrauten Lehrerinnen und Lehrer im Unterricht zu besuchen und ihnen in der Ausübung ihres Amtes unterstützend beizustehen, sondern sie auch zu beaufsichtigen. Diese doppelte Aufgabe des Beratens und Beurteilens kann zu Konflikten führen. Es wird ein Konzept präsentiert, welches für einen offenen Umgang mit diesem Problem plädiert. Zu einer personellen Trennung der beiden Funktionen 'Beraten' und 'Beurteilen' wird nur für Fälle geraten, in welchen eine tragfähige Vertrauensbasis fehlt. Die Vereinigung beider Funktionen in einer Person wird grundsätzlich befürwortet und das praktische Vorgehen im Unterrichtsbesuch vorgezeichnet. Je nach Ziel und Ausgangslage steht ein Beurteilungsbesuch oder ein Betreuungsbesuch an. Ein Offenlegen der Beurteilungskriterien im Falle des Beurteilungsbesuchs, ein Vertrag im Sinne einer Lernpartnerschaft im Falle des Betreuungsbesuchs ermöglichen es, dass der Routinebesuch zur Lerngelegenheit aufgewertet wird. In beiden Fällen wird dem Aufbau einer von Vertrauen geprägten Beziehung grösstes Gewicht beigemessen. Vertrauen entsteht, wenn die hospitierte Person "kongruent" im Sinne des personenzentrierten Ansatzes von Carl Rogers ist, was mit dem Begriff Rollentransparenz theoretisch erläutert und mit dem praktischen Vorgehen im Vor- und im Nachgespräch untermauert wird. Dieser Führungsstil zeichnet sich durch eine kompetente Betreuung der Lehrpersonen aus und sorgt für ein gutes Organisationsklima an der Schule. Vorausgesetzt ist allerdings eine entsprechende Schulung der SchulleiterInnen und Aufsichtspersonen.*

### Beurteilen und Beraten: ein Anlass für Konflikte?

Personen, die eine Schule leiten, Personen im Inspektoratswesen und in Schulbehörden erfüllen oft zwei Aufträge in einem. Einerseits sollen sie die Lehrpersonen betreuen und beraten, andererseits haben sie auch von Amtes wegen eine Aufsichtspflicht wahrzunehmen. Entsprechend den zwei Aufträgen müssen zwei Funktionen unter einen Hut gebracht werden, nämlich diejenige des Helfens und Unterstützens auf der einen Seite und diejenige des Beurteilens und Beaufsichtigens auf der andern Seite.

Nun befinden sich diese Personen oft im Dilemma: Wie können sie helfen und beraten, wenn sie gleichzeitig beurteilen und qualifizieren müssen? Ist es zulässig, einer Lehrperson, die ihr Herz ausschüttet, zuzuhören, um sie später - vielleicht gerade aufgrund der Informationen, die sie in einem vertraulichen Moment preisgab - für den Lehrberuf als ungeeignet zu erklären? Spätestens in einem solchen Extremfall wird spürbar, dass sich die beiden Funktionen zuwiderlaufen können. Wie mit solchen Situationen im Beruf umgehen?

Aus Gesprächen mit Personen in Schulleitungen und -inspektoraten habe ich erfahren, dass ihnen die Ausübung beider Funktionen im allgemeinen nicht schwer fällt, ja dass

sie keine der beiden Aufgaben in ihrem Amt missen möchten. Allerdings könne die Doppelfunktion in Ausnahmefällen problematisch sein, wie das folgende Beispiel verdeutlicht.

*Beispiel A: Die Leistung einer Lehrerin wird vom Inspektor als ungenügend qualifiziert, was zur Folge hat, dass ihre Wahl aufgeschoben wird. Im weiteren Verlauf wird sie von ihm besucht und beraten, damit sie bis zur zweiten Qualifikation, welche nach einer im voraus vereinbarten Zeitspanne erfolgen wird, ihr Defizit beheben kann. Der Inspektor hat das Gefühl, mit seiner Beratung nicht anzukommen, denn die Lehrerin besteht darauf, dass ihre Schulführung keine Mängel aufweist. Der Inspektor klagt, eine fruchtbare Zusammenarbeit sei nicht möglich, denn es fehle an der Einsicht, die nötig wäre, um an den beobachteten Mängeln im Unterricht zu arbeiten. Die angebotene Hilfe würde abgelehnt.*

Solche verfahrenen Situationen können dazu führen, dass sich Personen mit Schulaufsichts- und Schulleitungsfunktion innerlich von ihrer Aufgabe distanzieren und dass der Unterrichtsbesuch letztlich unergiebig wird und zur Farce verkommt (Leimgruber Wettstein, 1993).

In der Beratung und Fortbildung von Angehörigen von Schulleitungen und Aufsichtsbehörden habe ich ein Konzept entwickelt, welches einen offenen Umgang mit den unterschiedlichen Facetten der Aufsicht und Beratung von Lehrpersonen erlaubt. Langfristig wird mit diesem Konzept eine Verbesserung der Beziehung zwischen Schulleitung bzw. Schulaufsicht und Lehrpersonen angestrebt. Im Zentrum steht eine Veränderung des Führungsstils: Die Führungsmitglieder werden zu einer differenzierten Wahrnehmung ihres Auftrags angehalten, während gleichzeitig die Selbstverantwortung der Lehrpersonen (vgl. Schley, 1991; Rolff, 1993; Kunert, 1992; Bessoth, 1989; Fatzer, 1993) erhöht wird. Ziel ist ein demokratischer und fachlich-inhaltlich legitimer Führungsstil an der Schule.

Das Konzept setzt keine Implementation eines umfassenden Diagnose- und Veränderungsprogramms voraus, sondern lässt sich in die bestehenden Strukturen der Schulleitung und -aufsicht eingliedern. Bedingungen sind erstens eine personell ausreichend bestückte Schulleitung mit genügend Kapazität für die Aufgabe der Betreuung und Beratung der Lehrpersonen, und zweitens die berufsbegleitende Schulung und Fortbildung des Schulleitungs- und Schulaufsichtspersonals.

### Personelle Trennung der beiden Funktionen 'Beurteilen' und 'Beraten'?

Was geht in einer Lehrperson vor, wie sie im Beispiel A dargestellt wird? Die Verweigerung der Zusammenarbeit kann unterschiedlich interpretiert werden. Erstens könnte es sein, dass die betroffene Lehrerin die Qualifikation "ungenügend" nicht akzeptieren will, sei es, dass sie das Defizit bei sich nicht wahrnimmt oder dass sie an der Kompetenz der qualifizierenden Person zweifelt. Zweitens könnte sie glauben, mit der Einstellung "Ich muss noch etwas dazulernen" würde sie ihr Ungenügen eingestehen und sich dadurch ihre Chancen für die nächste Qualifikation verspielen. Jedenfalls ist die Vertrauensbasis zwischen beratender Person und Lehrperson gestört und die Voraussetzungen für eine konstruktive Zusammenarbeit sind ungünstig.

In solchen Fällen ist es tatsächlich angebracht, die Störung anzusprechen und der betroffenen Person anzubieten, dass sie eine andere Person zur Beratung und Supervi-

sion beziehen kann. Die qualifizierende Person würde sich somit ausschliesslich auf die Beurteilung beschränken. Wenn ein Misstrauen auf seiten der betroffenen Lehrperson besteht und die Kooperation belastet, ist eine personelle Trennung zwischen den beiden Aufträgen 'Beraten' und 'Beurteilen' von Vorteil. Die Delegation der Beratungsfunktion an eine andere Person gibt der Lehrperson nochmals die Chance, unvoreingenommen eine neue Beziehung aufzubauen. In dieser Lage kann sie Rückmeldungen über ihre Unterrichtstätigkeit und Schulführung voraussichtlich besser annehmen und als Lern- und Entwicklungschance erleben. Wird die Schweigepflicht von der beratenden Person eingehalten, was vorausgesetzt werden muss, ist ein Schonraum für offene Gespräche geschaffen.

Im allgemeinen bin ich jedoch gegen eine personelle Trennung der beiden Funktionen 'Beraten' und 'Qualifizieren'. Diese Meinung möchte ich durch die zwei folgenden pragmatischen Argumente untermauern:

- Gegen eine prinzipielle Trennung der beiden Funktionen 'Beraten' und 'Qualifizieren' sprechen zahlreiche gute Erfahrungen, auf welche ich in Gesprächen mit Personen im Inspektoratswesen und in Schulleitungsgremien gestossen bin. Für etliche Lehrpersonen ist - wie im vorhergehenden Beispiel beschrieben - ein Qualitätsprädikat 'ungentügend' zwar enttäuschend, doch können sie zur qualifizierenden Person in der Beratungsphase eine Beziehung aufbauen, welche von Vertrauen geprägt ist und die Rückmeldungen aus kompetenter Quelle zu ihrem eigenen Vorteil nutzen, indem sie bedeutende Lernfortschritte erzielen und sich weiterentwickeln.
- Gegen eine Trennung der beiden Funktionen 'Beraten' und 'Qualifizieren' spricht auch, dass deren Vereinigung in einer Person ein Prinzip ist, das sich durch unser ganzes Schulsystem hindurchzieht. Jede Lehrperson übt beide Aufgaben aus, muss sie doch ihren Schülerinnen und Schülern beim Lernen helfen und sie beurteilen; Beratung und Beurteilung schliessen sich in unserer Schule nicht aus.

Aus dem ersten Argument geht hervor, dass die tatsächliche Art der Beziehung zwischen den Arbeitspartnern entscheidend ist. Eine konstruktive Zusammenarbeit ist unter Ausübung beider Funktionen 'Beratung' und 'Qualifikation' möglich, wenn die Lehrperson der betreuenden Person zumutet, dass diese die beiden Aspekte nötigenfalls auch auseinanderhalten kann und vertraulichen Mitteilungen entsprechenden Schutz einräumt.

## Eine Beziehung aufbauen, die von Vertrauen geprägt ist

Welche Bedingungen schaffen Vertrauen, wodurch erst konstruktive Zusammenarbeit möglich wird? Carl Rogers beschreibt mit seinem personenzentrierten Ansatz, wie eine Beratungsbeziehung gestaltet werden muss, damit ein Vertrauensverhältnis zustandekommt. Ein solches soll es der Klientin oder dem Klienten ermöglichen, sich weiterzuentwickeln und Probleme zu lösen. Vorausgesetzt wird, dass die Beraterin oder der Berater in der Beziehung folgende drei Variablen verwirklicht:

- *Bedingungslose Wertschätzung* (Akzeptieren des Partners, so wie er ist),
- *Empathie* (genaues einführendes Verstehen),
- *Kongruenz* (Echtheit im Sinne von 'sich selbst sein', seiner Gefühle gewahr sein, sich nicht verleugnen oder hinter einer Fassade verstecken).

Carl Rogers hat nachgewiesen, dass die Realisierung dieser drei Beziehungsvariablen in der Therapie und Beratung eine heilende Wirkung hat. Reinhard und Annemarie Tausch haben in zahlreichen Untersuchungen in der Schule nachgewiesen, dass Ler-

nende vom Unterricht mehr profitieren und bessere Fortschritte erzielen, wenn die lehrende Person die drei Variablen in der Beziehung zu ihren Schülerinnen und Schülern realisiert.

In der Beratung von Lehrpersonen - es handelt sich da eben nicht um Rat-Suchende, vielmehr wird ihnen Rat oft aufgezwungen - ist die dritte Variable, die Kongruenz, von besonderer Wichtigkeit. Kongruent ist die beratende Person dann, wenn sie die Elemente ihrer Rolle gegenüber der Lehrperson offen darlegt. Berät sie nur oder qualifiziert sie auch? Wann berät und wann beurteilt sie? Beim Beraten darf sie keinen Moment ihren andern Rollenanteil verleugnen; ist die beratende Person auch Vorgesetzte (z.B. Vertreterin der Schulleitung), wird die Beratung anders verlaufen im Vergleich zur Situation, in welcher kein Vorgesetztenverhältnis besteht. Wenn sie später wieder hospitieren wird, um die Lehrperson zu qualifizieren, wird sie sich im Beratungsgespräch anders verhalten als wenn sie ausschliesslich eine Beratungsfunktion übernimmt.

*Beispiel B: In einem Gespräch mit einem Lehrerstudenten im Praktikum informiert ihn der Praktikumsleiter, dass er ihn im Unterricht beobachtet habe, wie er abschätzig Witze, die auf Kosten der Schülerinnen und Schüler gingen, zum besten gegeben habe und er liest ihm einige seiner Reaktionen auf Schülerantworten vor, die in zynischer Form die Leistungen der Schüler in Frage stellen. Er zählt ihm Situationen auf, in welchen er das Klima in seiner Lerngruppe nach seiner Meinung negativ beeinflusst habe. Der Studierende gibt preis, dass er jede Klasse, in welcher er selbst noch Schüler gewesen war, sprengen wollte und dass ihm dies auch gelungen sei. Der Praktikumsleiter nimmt Stellung, indem er ihm vom Lehrberuf zum jetzigen Zeitpunkt abrät, und empfiehlt ihm eine psychologische Beratung oder Therapie auf privater Basis zur Aufarbeitung seiner Erfahrungen.*

*Beispiel C: Eine Lehrerin hat dem Schulleiter anlässlich einer Nachbesprechung nach einem Unterrichtsbesuch anvertraut, dass sie wegen Depressionen in psychiatrischer Behandlung sei, und dass ihre persönlichen Schwierigkeiten auch den Unterricht zeitweise belasteten. Der Rektor nimmt Stellung und meint, dass er jetzt in einen Konflikt mit seiner Rolle als Vorgesetzter geraten sei, denn für ihn bekomme diese Information Gewicht, wenn es in einem Jahr um ihre Wahl zur Hauptlehrerin an der Schule gehe. Weiter handelt er mit der Lehrerin aus, dass diese Information bei ihm bleibe und er sie nicht an die andern Personen in der Wahlbehörde oder Aufsichtskommission weiterleiten werde. Er kündigt an, dass er seine Entscheidung inbezug auf die Wahl erst nach einem Jahr fällen möchte, und versichert sich, dass die Lehrerin in dieser Zeit therapeutisch gut betreut ist. Er vereinbart zwei weitere Besuche im Laufe der verbleibenden Zeitspanne bis zur Wiederwahl und betont, dass er im Bedarfsfall für eine Fortführung des Gesprächs jederzeit zu Verfügung stehe.*

*Beispiel D: Ein Lehrer wurde nicht zur Wahl vorgeschlagen, hat aber die Chance, im nächsten Durchgang nach zwei Jahren nochmals zur Wahl anzutreten. Das Rektorenteam will Beratungs- und Qualifikationsaufgaben wahrnehmen, spürt aber, dass eine Abwehr besteht: Der Lehrer will nicht über seine Defizite sprechen, er behauptet, sein Unterricht weise keine Mängel auf. Die Schulleitung bestimmt eine Person, welche den Lehrer in den nächsten zwei Jahren betreuen wird; dieser Supervisor ist an die Schweigepflicht gebunden, hat lediglich Beratungsfunktion und hält sich ganz aus dem Qualifikationsverfahren heraus. Das restliche Schulleitungsteam beschränkt sich auf ein bis*

*zwei Besuche während der Beratungsphase und behält sich den neuen Qualifikationsentscheid nach zwei Jahren vor. Der Lehrer fasst Vertrauen zum Supervisor, welcher die Beratung als fruchtbar erlebt.*

In den Beispielen B, C und D interveniert die hospitierende Person, weil sie spürt, dass sie durch die Informationen, die sie während der Beratungs- und Betreuungsphase bekommt, mit ihrem Auftrag als qualifizierende Person oder Vorgesetzte in Konflikt gerät. Sie teilt ihre Sorgen und Zweifel mit. Falls es Konsequenzen aus diesem Gespräch gibt, legt sie diese sogleich auf den Tisch. Falls es noch keine Konsequenzen gibt, sucht sie zusammen mit der Lehrperson eine Lösung. Welche Lösung sie auch immer anbietet, die Lösung muss für beide Parteien akzeptabel sein und allen Aufgaben in der Tätigkeit der hospitierenden Person gerecht werden. So steht sie zu ihren Rollenanteilen, und sie spielt sich nicht als Nur-Beraterin oder gar Therapeutin auf; sie ist sich jederzeit bewusst, dass sie auch Verantwortung für andere Aufgaben trägt und dass zu ihrem Beruf auch andere Rollenanteile gehören.

Eine solche Haltung bringt Klarheit - ich nenne es Rollentransparenz. Der Partner oder die Partnerin kann Vertrauen schöpfen, denn sie kann sich darauf verlassen, dass die hospitierende Person das Gespräch nicht in Bahnen lenkt, welche zu Fallgruben führen. Es würde gegen Treu und Glauben verstossen, wenn eine hospitierende Person Inhalte, die sie in einem Vertrauensgespräch von der Lehrperson erfährt, später gegen den Qualifizierten verwenden würde. Deshalb sollte die hospitierende Person Rollenkonflikte frühzeitig erkennen, dazu Stellung nehmen und Rollentransparenz schaffen. Voraussetzung für das Gelingen solch intuitiv geprägten Handelns ist, dass die hospitierende Person beide Rollenanteile in ihrer Person integriert hat, dass beide zu ihrer beruflichen Identität gehören (vgl. Brück, 1979). Dann kann sie feine Nuancen im Gespräch spüren und auf Rollenkonflikte adäquat reagieren.

## Ausgangslage und Ziel einer Hospitation klären

Nicht nur Personen in Schulleitungsgremien und im Inspektoratswesen, sondern auch die Lehrerinnen und Lehrer müssen sich fragen, ob sich in ihrer Beziehung zu den Schülerinnen und Schülern das Helfen und das Beurteilen nicht grundsätzlich ausschliessen: Können Schülerinnen oder Schüler überhaupt Lernschwächen zeigen, wenn sie von der gleichen Lehrperson beurteilt werden? Wenn Schüler oder Schülerinnen ständig gewärtigen müssen, dass sie beurteilt werden, lautet die Antwort: 'Nein'. Ein offener Umgang mit Fehlern oder Schwächen ist dann unmöglich. Wie bringen Lehrpersonen trotzdem ein Vertrauensverhältnis und einen offenen Umgang mit Fehlern zustande? Die Antwort lautet ganz einfach: Sie machen Prüfungen. Sie trennen damit zeitlich ihre beiden Funktionen. Die Schülerin oder der Schüler hat durch die Vereinbarung und Ankündigung von Prüfungen und Beurteilungssituationen eine gewisse Gewähr, dass die Lehrperson im Unterricht - wenn sie nicht ausdrücklich darauf hinweist - nicht bewertet, sodass die Schülerin oder der Schüler also Fehler machen darf und diese eingestehen kann, und dass die Lehrperson hilft, daraus zu lernen<sup>1</sup>.

Ein analoges Vorgehen schlage ich für die Aufsicht und Beratung von Lehrpersonen vor. Im Sinne der beschriebenen Rollentransparenz soll die hospitierende Person ihre beiden Funktionen zeitlich auseinanderhalten und klarstellen, welchen Auftrag sie an-

<sup>1</sup> Diese Erkenntnis habe ich Prof. Dr. August Flammer zu verdanken. Natürlich gibt die Problematik der Schulnote und der Durchführung von Prüfungen selbst zu kritischen Überlegungen Anlass, doch übersteigt dieses Thema das Ziel dieses Artikels, siehe dazu Flammer, Perrig-Chiello und Rüegg (1983) und Flammer (1990).

lässlich ihres Besuchs erfüllt. - Ist sich die hospitierende Person denn bewusst, was das Ziel ihres Besuchs bei der Lehrperson X am Tage Y ist? In diesem Punkt bestehen tatsächlich oft Unklarheiten, Ambivalenzen und Ungenauigkeiten. Je klarer sich die hospitierende Person selbst ist, welche Aufgabe sie erfüllen und welches Ziel sie mit einer Hospitation erreichen will, desto besser gelingt es ihr, Transparenz zu schaffen und Vertrauen zu gewinnen. Dieser Abschnitt soll anhand von Beispielen verschiedene Ausgangslagen und Ziele einer Hospitation veranschaulichen.

*Beispiel E: Ausgangslage ist ein anstehendes Wahlverfahren. Eine Lehrerin soll gewählt werden und die Hospitation soll die Entscheidungsgrundlage dazu liefern. Ziel der Hospitation ist in diesem Falle die Qualifikation der Lehrerin.*

*Beispiel F: Ausgangslage ist, dass Klagen über einen Lehrer eingegangen sind, sei es von Elternseite oder seitens der Behörden. Die Hospitation soll klären, ob die Vorwürfe gerechtfertigt sind. Ziel der Hospitation(en) ist hier ebenfalls eine Beurteilung, meist nicht umfassend und mehrdimensional, sondern gezielt inbezug auf die gemachten Vorwürfe.*

*Beispiel G: Ausgangslage ist der Vorsatz einer Schulleitung, alle Lehrkräfte an der Schule regelmässig im Unterricht zu besuchen. Langfristig wird mit dieser Intervention angestrebt, dass der Kontakt zwischen Schulleitung und Lehrkräften intensiviert wird, dass die Qualität des Unterrichts gesichert und verbessert wird, und dass die Lehrpersonen bei allfälligen Schwierigkeiten einen Ansprechpartner kennen. Die Ausgangslage einer solchen Hospitation kann am besten mit dem Begriff "Routinebesuch" beschrieben werden, weil keine Klage vorliegt und kein Wahlverfahren vor der Tür steht. Doch bietet diese Hospitation mehr als nur Routine, wie wir weiter unten sehen werden.*

Die geschilderten Ausgangslagen unterscheiden sich in grundsätzlicher Weise und erfordern von der hospitierenden Person die Wahrnehmung jeweils spezieller Funktionen. Im Beispiel E wird sie aufgrund der Unterrichtsbeobachtung auf die Qualität der Lehrperson schliessen; sie qualifiziert Unterricht und Schulführung und nimmt somit die Funktion des Beurteilens wahr. Im Beispiel F hat sie sich zu vergewissern, ob ein Fehlverhalten im Unterricht vorliegt oder nicht; auch hier wird sie qualifizieren und die Funktion des Beurteilens ausüben. Im Beispiel G macht die hospitierende Person ein Angebot: Sie stellt der Lehrperson ihre Zeit und ihre Fähigkeit zu Verfügung, um sie zu beraten, zu betreuen und sie in ihren positiven Bestrebungen an der Schule zu unterstützen. In dieser Situation bietet die hospitierende Person ihre Betreuungs-, Beratungs- und Unterstützungs-Funktion an, wobei bedeutsam ist, dass die Lehrperson (meistens) den Rat nicht gesucht hat. Besteht bei der Lehrperson kein Leidens- oder Veränderungsdruck, steht sie möglicherweise einem Besuch vorerst kritisch gegenüber, ist sie doch kaum an Unterrichtsbesuche und Gespräche über ihren Unterricht gewohnt. Im folgenden Abschnitt möchte ich zeigen, wie ein möglicher Widerstand gegen den Betreuungsbesuch abgebaut und ein Klima der Kooperation geschaffen werden kann.

## Routinebesuche als Lernchance nutzen: Unterricht beobachten und Beobachtungen rückmelden

Will sich die hospitierende Person nützlich machen und einen Routinebesuch zum Fortbildungsanlass für die Lehrperson aufwerten, muss sie etwas anbieten, was einer Lehrperson in ihrer beruflichen Weiterentwicklung konkret hilft. Sicher macht sie sich schon allein durch ihr Erscheinen und dadurch, dass sie ihr Interesse am Unterricht der Lehrpersonen bekundet, nützlich. Auch wird geschätzt, wenn sie sich nach dem Unterrichtsbesuch Zeit für ein Gespräch lässt. Ist das nicht zu wenig? Was soll denn der Inhalt eines solchen Gesprächs sein? Die Lehrperson erwartet eine Rückmeldung über ihren Unterricht: Worauf soll die Rückmeldung Bezug nehmen? Eine für Lehrpersonen typische Einstellung (hospitierende Personen sind ja häufig selber Lehrpersonen) "Nur aus Fehlern kann man lernen" schleicht sich leider häufig ein, und die hospitierende Person läuft Gefahr, im Unterricht nach Fehlern zu suchen, und diese dann in der Nachbesprechung nach einem anfänglichen Pauschallob (nach der Regel: "Zuerst musst du immer etwas Positives sagen") ausführlich rückzumelden. Nicht selten ist sie dann überrascht, wenn sie von der Lehrperson nicht Dankbarkeit erhält, sondern auf Widerstand und Abwehr stösst. Sie ist sich nicht bewusst, dass unerwünschtes Feedback in einer neuen, noch nicht hinreichend vertrauensvollen Beziehung beim Empfänger Abwehr und Widerstand weckt, und dass sie - quasi als Vorbereitung - zuerst ein Klima für die Lernbereitschaft der Lehrperson schaffen müsste. Verbreitet ist auch die Tendenz, die Lehrperson für ihre Anstrengungen im Unterricht zu loben. Auch diese Lösung bleibt letztendlich unbefriedigend, geht sie doch nicht über ein freundliches, unverbindliches Schulterklopfen hinaus.

Was kann eine hospitierende Person denn sonst anbieten? Aus der Sicht einer neutralen Beobachterin ist es ihr möglich, der Lehrperson eine Rückmeldung über Vorgänge im Unterricht zu geben, die sie selbst aus der Perspektive der agierenden Person nicht wahrnehmen kann. Sie kann ihre Fähigkeit des Beobachtens einsetzen und der Lehrperson im Nachgespräch Hinweise über Unterrichtsgeschehen, Lernverhalten und Lehrverhalten geben, welche diese selber nicht wahrnehmen kann.

## Eine Lernpartnerschaft für Betreuungsbesuche aufbauen

Eine Lehrperson, deren Unterricht nicht weiter auffällt, kann man nicht zum Lernen und zur Weiterentwicklung zwingen. Die Einstellung und Bereitschaft dazu sind individuell verschieden und je nach Lebenssituation und Beziehung zur hospitierenden Person mehr oder weniger ausgeprägt vorhanden. Deshalb kann die hospitierende Person in diesem Falle nur ein Angebot machen. Die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen und zur Weiterentwicklung im Beruf wird nach meiner Erfahrung dann wach, wenn die Beziehung als Lernpartnerschaft definiert wird.

Eine Lernpartnerschaft kommt dann zustande, wenn in einem Vorgespräch die Ausgangslage der Hospitation geklärt und ein Interesse, das heisst ein Beobachtungsbrennpunkt von der betreffenden Lehrperson selbst definiert worden ist. Die Situation des Wählenkönnens schafft schon ein Klima der Freiwilligkeit, und die eigenen Wünsche und Bedürfnisse der Lehrperson kommen zum Zug. Auch kann diese das Vertrauen zu ihrem Lernpartner einschätzen und demgemäss einen eher heiklen oder einen ungefährlichen Fokus wählen, den sie beobachtet haben will. Mit der - zugegebenermassen ungewohnten - Vorgehensweise, einen Beobachtungsaspekt zu vereinbaren, gibt die hospitierende Person der Lehrperson die Chance, selbstverantwortlich vorzugehen und Lernchancen für sich zu nutzen.

Eine Lernpartnerschaft kommt dann zustande, wenn die Rückmeldungen im Nachgespräch Aspekte des Unterrichts betreffen, welche von der Lehrperson selbst gewählt und mit der hospitierenden Person im Vorgespräch wie in einem Vertrag ausgehandelt und vereinbart worden sind. Die Art, wie diese Rückmeldung formuliert wird, definiert die Beziehung zwischen den beiden Gesprächspartnern. Enthalten die Sätze der hospitierenden Person wertende Wörter im Sinne von Lob oder Tadel (zum Beispiel: "Das war gut, das war nicht gut oder schlecht."), definiert sie sich als Person mit besseren Kenntnissen und Kompetenzen, also als Lehrperson überlegen. Sind die Rückmeldungen jedoch entsprechend den sogenannten Feedbackregeln formuliert<sup>2</sup>, definiert die hospitierende Person ihre Beziehung zur Lehrperson als Lernpartnerschaft.

Erfolgt die Rückmeldung in geeigneter, nicht verletzender Form, kann sie Anlass für die Lehrperson sein, positive Ansätze in ihrer Lehrtätigkeit auszubauen oder allfällige Fehlhaltungen und Fehlhandlungen zu korrigieren. Lehrpersonen brauchen kompetente Rückmeldung, damit sie sich im Beruf weiterentwickeln und berufliche Fortschritte erzielen können. Rückmeldung können sich Lehrkräfte von ihren Schülerinnen und Schülern holen, sie erhalten sie aber auch ungebeten von Schülerschaft, Eltern und Behörden. Leider ist es im Alltag üblich, dass schlechte Rückmeldungen regelmässig eintreffen, gute aber eher selten dem Empfänger zur Kenntnis gebracht werden. Deshalb ist es umso wertvoller für die Berufsmotivation von Lehrpersonen, je regelmässiger sie ausgewogene - einschliesslich positive - Rückmeldung über ihre Unterrichtstätigkeit bekommen, insbesondere von ihren Vorgesetzten<sup>3</sup>.

Gerade in Fällen, in welchen das Kompetenzverhältnis zwischen hospitierender Person und Lehrperson kein eindeutiges hierarchisches Gefälle aufweist, kann eine solcher-massen basierte Lernpartnerschaft Gewinn bringen.

*Beispiel H: Ein Lehrer verfügt über Expertenkenntnisse in seinem Fach, welche diejenigen seiner Kolleginnen und Kollegen anerkanntermassen übertreffen. Er gehört zur alten Garde an der Schule und verfügt über einen grossen Erfahrungsschatz. Auch er wird mit dem Ziel der Betreuung, Unterstützung und Beratung aller Lehrkräfte an der Schule regelmässig besucht, ausgerechnet von einem sehr jungen Schulleiter. Dieser spürt schon vor dem Unterrichtsbesuch ein Unbehagen, denn er ahnt, dass der erfahrene Lehrer sich ihm überlegen fühlt und sich von ihm nichts sagen lassen will.*

In solchen Situationen bietet eine Hospitation mit dem Ziel "Beobachten und Feedback geben" die Möglichkeit, dass sich die beiden Experten nicht ins Gehege kommen; indem der Schulleiter seinen Vorteil nutzt, den er als aussenstehender Beobachter hat, ist er für die Lehrkraft eine unschätzbare Informationsquelle. Die Resultate der Unterrichtsbeobachtung können auch für einen Fachexperten wertvoll sein, denn sie geben

<sup>2</sup> Feedbackformen und -regeln finden sich zum Beispiel in Schwäbisch und Siems, 1992, Seite 77-79 oder - speziell auf den Unterricht bezogen - in Grell und Grell, 1983, Seite 295-394. Beispiele von Feedbackregeln: Im Feedback beschreibe ich, was ich beobachte, ohne zu bewerten oder zu beurteilen. Oder: Im Feedback teile ich jemandem mit, was sein Verhalten bei mir bewirkt hat. Ich war überrascht, unsicher, betroffen (Ich-Aussagen). Ferner: Feedback nimmt auf Verhaltensweisen Bezug, die vom Partner tatsächlich verändert werden können. Und: Gewünschtes Feedback kommt besser an als unerwünschtes.

<sup>3</sup> Auch Personen im Laien-Inspektoratswesen, zum Beispiel Mitglieder der Schulpflege- und von anderen Aufsichtsbehörden, können in der differenzierten Wahrnehmung und Beobachtung von Vorgängen im Schulzimmer geschult werden, und Rückmeldungen von einer Aussenperspektive können wertvolles Lernmaterial darstellen, auch wenn den hospitierenden Personen ein pädagogisch-theoretischer Hintergrund fehlt. Eine entsprechende Beobachtungs- und Gesprächsschulung ist dafür natürlich Bedingung. Den Lehrpersonen selbst sei Mut gemacht, von sich aus aktiv zu werden und den hospitierenden Personen jeweils Beobachtungsaufträge zu erteilen.

ihm Hinweise, aus denen er sich und seine Schülerinnen und Schüler besser kennenlernen kann. Bekanntlich sind Selbst- und Fremdbild nicht immer deckungsgleich, und was man von sich glaubt, deckt sich nicht immer mit dem, was andere wahrnehmen.

Voraussetzung für das Gelingen der beschriebenen Lernpartnerschaft ist eine Schulung in der Beobachtung von Unterricht und im Rückmelden von Beobachtungen. Leider sind Personen mit Hospitationsaufgaben oft nicht mit Methodik und Verfahren des Beobachtens vertraut, und sie können schlecht zwischen ihren Interpretationen, Gefühlen, Wertungen des Beobachteten und den Beobachtungen selbst unterscheiden. Durch die mangelnde Kompetenz rutschen sie oft ohne Absicht immer wieder ins Beurteilen hinein, was bei der betroffenen Lehrperson Widerstand und Abwehr hervorrufen kann.

## Vor- und Nachgespräch führen

In einem Vorgespräch besteht die Gelegenheit zu klären, ob ein Beratungsbesuch oder ein Qualifikationsbesuch ansteht. Die Lehrperson hat so Kenntnis davon, in welcher Funktion die hospitierende Person am betreffenden Tage gegenüber ihr auftreten wird und was das Ziel der Hospitation sein wird. Die folgende Tabelle zeigt ein mögliches Vorgehen bei der Hospitation mit dem Ziel "Feedback geben" und bei der Hospitation mit dem Ziel "Beurteilen".

Tabelle 1: Vorschlag für den Verlauf einer Hospitation

	Betreuungsbesuch mit dem Ziel "Feedback geben"	Qualifikationsbesuch mit dem Ziel "Beurteilen"
Vorgespräch	Ausgangslage und Ziel des Unterrichtsbesuchs werden geklärt und die hospitierende Person fordert die Lehrperson auf, einen Beobachtungsaspekt zu nennen oder von den ausgebreiteten Vorschlägen einen auszuwählen	Ausgangslage und Ziel des Unterrichtsbesuchs werden geklärt und der Zeitpunkt für die Lektionseinheit, die beurteilt werden soll, vereinbart. Die hospitierende Person gibt die Beurteilungskriterien bekannt.
Unterrichtsbesuch	Die hospitierende Person beobachtet den vereinbarten Aspekt in der Lektion und fertigt ein Protokoll an	Die hospitierende Person besucht den Unterricht und beobachtet die Lektionseinheit so, dass sie sie beurteilen kann.
Nachgespräch	Im Nachgespräch teilt die hospitierende Person als erstes ihre Beobachtung mit, sie legt ihr Protokoll vor. Interpretiert und gewertet wird vorerst von der Lehrperson selbst, die hospitierende Person hält sich an die Feedbackregeln und wertet höchstens in Ich-Form	Im Nachgespräch gibt die hospitierende Person der Lehrperson als erstes ihre Beurteilung bekannt.

Die Zusammenarbeit mit Lehrkräften ist ergiebiger, wenn die hospitierende Person ihre beiden Funktionen zeitlich und thematisch auseinanderhält. In einem Vorgespräch kann sie Ziel und Aufgabe für den bevorstehenden Unterrichtsbesuch klären. Verwischt sie ihre beiden Funktionen, wähnt sich die Lehrperson ständig in einer Beurteilungssituation. Dies kann der Entstehung einer Vertrauensbasis in der Beziehung, die zur Lösung von Problemen und Konflikten an einer Schule notwendig ist, abträglich sein. Ständige Fremdbeurteilung macht zudem abhängig und mindert Selbstvertrauen und Eigenverantwortung (Flammer, 1990).

Mit der Klärung von Ausgangslage und Ziel eines Besuchs, mit einem Vor- und einem Nachgespräch und mit dem Angebot einer Lernpartnerschaft für den Betreuungsbesuch kann langfristig das Klima an einer Schule, die Unterrichtsqualität und die Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen und der Schulleitung bzw. -aufsicht gepflegt werden.

## Literatur

- Bessoth, R. (1989) *Organisationsklima an Schulen*. Neuwied, Frankfurt am Main: Luchterhand. - Brück, Horst (1979) *Die Angst des Lehrers vor seinem Schüler*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (1. Aufl. 1978). - Fatzer, G. (1993): Schulentwicklung als Organisationsentwicklung. Auf dem Weg zur guten Schule. *Beiträge zur Lehrerbildung*, 11(3), 311-320. - Flammer, A., Perrig-Chiello, P. und Rüegg, Th. (1983) Zeugnisnoten vor dem Übertritt in die Sekundarstufe. Universitätsverlag Freiburg. - Flammer, A. (1990) *Lehren als Lernhilfe und als Lernbehinderung*. NZZ-Artikel vom 18. Januar. - Grell, J. und Grell, M. (1983) *Unterrichtsrezepte*. Weinheim: Beltz. - Kunert, K. (1992) *Lernen im Kollegium*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt. - Leimgruber Wettstein, G. (1993): "Man darf Frau B. eine gute Schulführung attestieren": Schwierigkeiten und Dilemmata bei der Beurteilung von Lehrkräften. Zürich (unveröffentlichte Lizentiatsarbeit). - Rogers, C. R. (1988) *Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie*. Frankfurt a. Main: Fischer (1. Aufl. in den USA 1951). - Rolf, H.-G. (1993) Wege entstehen beim Gehen: Auf dem Wege zur sich selbst erneuernden Schule. *Bildungsforschung und Bildungspraxis*, 15(2), 138-153. - Schley, W. (1991) Organisationsentwicklung an Schulen: Das Hamburger Modell. In U. Greber u.a. (Hrsg.), *Auf dem Weg zur guten Schule: Schulinterne Lehrerfortbildung*. Weinheim: Beltz, 111-156 (und: 400-419). - Schwäbisch, L. & Siems, M. (1992) *Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (1. Aufl. 1974). - Tausch, R. & Tausch, A.-M. (1979) *Erziehungspsychologie*. Göttingen: Hogrefe (1. Aufl. 1963).