



WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Auf der Suche nach guten Nachrichten

# Die Universität: Management und Organisation der Lehrerbildung



# Agenda

- (1) Die Universität als organisationaler Kontext für QM, Lehrerbildung und Wandel
- (2) Die deutsche Lehrerbildung
- (3) Wandel und Qualität? Wohin und wie?



# Die Organisation Universität

# Die Universität als paradoxe Organisation

- Loose Coupling – Lockere Beziehungen (Weick)
- Garbage Can (Cohen, March, Olsen)
- Autonomie und Regelungsdichte
- Gremien
- Dominanz der Verwaltung
- Berufungen, Wiederzuweisungen, „Fristungen“
- Kaum wissenschaftliche Selbstbetrachtung



# Management und Qualität

# QM, Evaluation und **Programmlogik**...woran denken, wenn man etwas tun will:

- ✓ Problembeschreibung
- ✓ Ziele
- ✓ Ressourcen
- ✓ Rahmenbedingungen
- ✓ Konzept
- ✓ Maßnahmen
- ✓ Output
- ✓ Outcome

# Kritische Fragen ans QM

- (1) Der Hype
- (2) Kompetenzen als „Können“ und „Dürfen“
- (3) Nur Handbuchwissen ist groß
- (4) Forschung/ Evaluation über QM?
- (5) Probleme des Wandels
- (6) Falsche Anreize
- (7) Ressourcen
- (8) Kontrolle versus Unterstützen: Lose Enden

## QM: Zwei Beispiele für **lose Enden**:

- (1) Lehr- „Evaluation“
- (2) Personale und soziale Kompetenzen zukünftiger  
LehrerInnen
  
- Frage: Was folgt dem Monitoring und Assessment?







# StuLK: Zentrale Ergebnisse

- Den Studierenden ist die Lehrveranstaltungskritik wichtig.
- Viele Lehrkräfte führen die Befragungen nicht durch.
- Lehrende vermitteln nicht die Wichtigkeit der Lehrveranstaltungskritik.
- Die Ergebnisse der Befragungen werden selten mit den Studierenden diskutiert.
- Die Studierenden wissen nicht, wo die Ergebnisse veröffentlicht werden.
- Studierenden haben nicht das Gefühl, durch die Teilnahme an der StuLK-Befragung Einfluss auf die Lehre nehmen zu können.



[STARTSEITE](#)

[ANLEITUNG](#)

[TEST BEGINNEN](#)

[LITERATUR](#)

## Fragebogen:

0% bearbeitet

≈138min

- |    |   |   |  |   |   |                                    |  |
|----|---|---|--|---|---|------------------------------------|--|
| 1. | Mit meinem Zeitmanagement, z. B. bei Prüfungen, bin ich i.d.R. zufrieden. | Stimme ganz und gar nicht zu<br><input type="radio"/> | Stimme nicht zu<br><input type="radio"/> | Stimme eher nicht zu<br><input type="radio"/> | Stimme eher zu<br><input type="radio"/> | Stimme zu<br><input type="radio"/> | Stimme voll und ganz zu<br><input type="radio"/> |
| 2. | Ich kann auch gut registrieren, was in meinem Augenwinkel geschieht.      | Stimme ganz und gar nicht zu<br><input type="radio"/> | Stimme nicht zu<br><input type="radio"/> | Stimme eher nicht zu<br><input type="radio"/> | Stimme eher zu<br><input type="radio"/> | Stimme zu<br><input type="radio"/> | Stimme voll und ganz zu<br><input type="radio"/> |
| 3. | Unvorhergesehene Ereignisse werfen mich leicht aus der Bahn.              | Stimme ganz und gar nicht zu<br><input type="radio"/> | Stimme nicht zu<br><input type="radio"/> | Stimme eher nicht zu<br><input type="radio"/> | Stimme eher zu<br><input type="radio"/> | Stimme zu<br><input type="radio"/> | Stimme voll und ganz zu<br><input type="radio"/> |
| 4. | Für neue Ideen bin ich immer zu begeistern.                               | Stimme ganz und gar nicht zu<br><input type="radio"/> | Stimme nicht zu<br><input type="radio"/> | Stimme eher nicht zu<br><input type="radio"/> | Stimme eher zu<br><input type="radio"/> | Stimme zu<br><input type="radio"/> | Stimme voll und ganz zu<br><input type="radio"/> |



# FIBEL: Zentrale Ergebnisse

- Der Zeitpunkt des Tests ist zu spät → sollte vor dem Beginn des Bachelorstudiengangs liegen, nicht erst im Anschluss daran.
- Im gesamten Studium ist keine ernsthafte Nachbereitung der Testergebnisse vorgesehen.
- Es gibt keine Studienangebote zur Steigerung von sozialen und personalen Kompetenzen.
- Die Relevanz von sozialen und personalen Kompetenzen für den Lehrerberuf werden den Studierenden nicht deutlich.
- Die Verständlichkeit der Ergebnispräsentation ist nicht besonders gut.



# Lehrerbildung – Dauerbaustelle

# Lehrerbildung in der Universität

„Die Lehrerbildung liegt meist quer zur herkömmlichen Fachbereichsstruktur der Hochschulen. Lehramtsstudierende sind, entsprechend der angestrebten Unterrichtsfächer, in mehreren Fachbereichen, in verschiedenen korrespondierenden Fachdidaktiken und Bildungswissenschaften gleichzeitig verortet. Daraus ergibt sich ein verstärkter **Koordinationsbedarf**“ ( Monitor Lehrerbildung, 2016, S. 4)

„Der Ausdruck „Lehramtsstudium sui generis“ verweist auf ein grundlegendes Problem. Für angehende Lehrkräfte werden im heutigen System nur begrenzt Lehrveranstaltungen angeboten, die sich auf das Studienziel eines staatlichen Lehramtes beziehen lassen“ (Oelkers, 2009, 29)

# Das Bild der Lehrkraft

- Zwei Fächer
- Zwei Fachdidaktiken
- Allgemeine Didaktik
- Bildungswissenschaften
- Personale Kompetenzen (Lehrer-Persönlichkeit)
- Soziale Kompetenzen
- Organisationsentwicklung (Innovation)
- Diagnose

# Neues in der Lehrerbildung

- Assessments
- Eignungspraktikum
- Praktikumssemester
- Standards für die Lehrerbildung (in den Bildungswissenschaften)
- BA und MA
- Polyvalenz
- Zentren für Lehrerbildung



# Was wirkt? Was bewirkt etwas?

- „Standards für die Lehrerbildung liegen in Deutschland inzwischen vor, allerdings erst in sehr abstrakter Form und noch nicht sehr weitgehend implementiert“ (Oelkers 2009...vgl. auch Terhart 2015)
- Anforderungsprofil des Berufs (jenseits des fachlichen Könnens und Wissens)...wenn die Angebote der Universität es in ausreichendem Umfang abbilden würden (vgl. Hohenstein, Zimmermann, Kleickmann, Köller und Möller 2014).
- Lösung des Praxis- Theorie Problems durch mehr praktische Erfahrungen?
- Kaum Forschung über Wirksamkeit der Lehrerbildung
- Kaum Forschung über das, was Lehrer tatsächlich können (und können müssen)



# Zentren und Schools als besondere Beispiele

## Zentren und Schools...Strukturbildung

- Belange der Lehrerbildung an den Universitäten vertreten
- Verknüpfung der Lehrerbildung mit Forschung
- Verschiedene Modelle, Pluralität
- Ort für alle Universitätsmitglieder, die mit Lehrerbildung zu tun haben
- neue Fakultät mit eigenem Haushalt
- Kooperationsstruktur einrichten
- Zusammenarbeit mit externen Einrichtungen
- **Und viel, viel mehr...**

# Dokumentenanalyse – Zentren und Schools

- **Kein strategisches Programm** für die Implementierung von Querstrukturen oder zentraler Einzelmaßnahmen.
  - Erwartungen der KMK Kommission und des Wissenschaftsrates werden in der Sprache des politischen Auftraggebers (manchmal auch wörtlich) aufgegriffen.
- Breit gefächertes Aufgabenspektrum in Service, Lehre & Forschung



## Ergebnisse: Interviews mit den wissenschaftlichen Leitungen

- Betonung der „Individualität“
- Vielfalt der Aufgaben: Forschung, Lehre und Service
- Praxissemester spielt zentrale Rolle
- Inhaltliche Fragen der Lehrerbildung sind zu großen Teilen den Fächern überlassen
- Konkrete Maßnahmen bezogen auf Ziele bleiben die Ausnahme

→ **Management = Führen freundlicher Gespräche**



# Paradoxe Befund

**Besonderheiten und Individualität** werden hervorgehoben  
(Autonomie)



**Anpassungen in „Geschäftsfeldern“ und Aktivitäten**

- Minimalinvasive Operationen, wo große Einschnitte nötig wären
- Fehlende Strategien
- Zentren und Schools sind administrativ orientiert (Dienstleister)



## Ergebnisse: Befragung der Studierenden – zu den Einrichtungen

Wodurch haben  
Sie die School/  
das Zentrum  
kennengelernt?

	Anzahl
...durch Kommilitonen	71
...durch Anmeldung der Praktika	<b>237</b>
...durch Werbung	44
...durch (Info-) Veranstaltungen	<b>201</b>
...durch die Internetpräsenz	58
...durch etwas anderes	41



# Ergebnisse: Befragung der Studierenden – zu den Einrichtungen

Wenn Sie die Einrichtung nicht kennen, wobei hätten Sie sich Unterstützung gewünscht?

Bei welchen Belangen haben Sie sich an die Einrichtung gewandt?

	Anzahl
Bei Fragen vor dem Studium	77
Bei Fragen zum Studienverlauf	<b>305</b>
Bei Fragen zur Erstellung von Stundenplänen	34
Bei Schwierigkeiten mit der Studierbarkeit	94
Bei Problemen in der Regelstudienzeit fertig zu werden	37
Bei Fragen zu Prüfungen	90
Bei Fragen zu Praktika	<b>333</b>
Bei der Anmeldung von Praktika	<b>370</b>
Bei Fragen zum Referendariat	42
Aus anderen Gründen	62

	Anzahl
Bei Fragen vor dem Studium?	26
Bei Fragen zum Studienverlauf	28
Bei Fragen zur Erstellung von Stundenplänen	27
Bei Schwierigkeiten mit der Studierbarkeit	23
Bei Problemen in der Regelstudienzeit fertig zu werden	19
Bei Fragen zu Prüfungen	30
Bei Fragen zu Praktika	37
Bei der Anmeldung von Praktika	22
Bei Fragen zum Referendariat	59
Aus anderen Gründen	7





# Ergebnisse: Befragung der Studierenden – zu den Einrichtungen

		Anzahl	Prozent
Mit der <b>Beratung</b> am Zentrum/ an der School war ich sehr zufrieden.	Stimmt eher nicht/ Stimmt nicht	112	23
	Stimmt eher/ Stimmt	376	<b>77</b>
<i>Gesamtsumme</i>		488	100
Vom Zentrum/ von der School wurde ich - falls nötig - <b>weiter geleitet</b> .	Stimmt eher nicht/ Stimmt nicht	61	20
	Stimmt eher/ Stimmt	260	<b>80</b>
<i>Gesamtsumme</i>		321	100
Das Zentrum/ die School ist <b>räumlich</b> gesehen gut erreichbar.	Stimmt eher nicht/ Stimmt nicht	66	12
	Stimmt eher/ Stimmt	483	<b>88</b>
<i>Gesamtsumme</i>		549	100
Das Zentrum/ die School ist bzgl. der <b>Öffnungszeiten</b> gut erreichbar.	Stimmt eher nicht/ Stimmt nicht	142	28
	Stimmt eher/ Stimmt	365	<b>72</b>
<i>Gesamtsumme</i>		507	100



## Befragung der Studierenden – Studium

- 44% fühlen sich bei Praktika durch die Universität (eher) nicht unterstützt oder betreut.
- 67% sind der Meinung, Theorie und Praxis seien (eher) nicht gut miteinander verknüpft.
- 75% denken, in Prüfungen seien (eher) Reproduktion als Anwendung gefragt.
- 60% glauben, die Inhalte der Fächer sind (eher) **nicht** wichtig für den späteren Unterricht.
- 63% haben sich während des Studiums (eher) nicht mit Schulbüchern beschäftigt, 48% (eher) nicht mit Lehrmaterialien.
- **Auf das Unterrichten des jeweiligen Faches fühlen sich 53% der Studierenden (eher) nicht gut vorbereitet.**



# Ein Fazit

- Pragmatische Pluralität, aber in engen Grenzen
- Gute Arbeit – aber auf „ungefährlichem“ Terrain
- Unterstützung statt Steuerung: bei allen Stakeholdern
- Wenig Koordination des hoch differenzierten Studiums
- (freundliche) Queraktivitäten statt Querstrukturierungen
- Wandel eher verhalten (inkrementell) statt durchgreifend und grundlegend (Change zweiter Ordnung)



## Zentren: Strategisch aufgestellt und professionell organisiert?

- Professionell organisiert? Durchaus
- Strategisch aufgestellt? Eher nicht



# Lehrerbildung – Was tun?



# Widrigkeiten

- Das Bewusstsein vom Vorhandensein der Lehramtsstudierenden macht aus einem Fachwissenschaftler noch keinen Lehrerbildner.
- Seine Karriere verdankt er in aller Regel eher der Distanz zum profanen schulischen Lernstoff.
- Wissenschaftliches Interesse an einem Gebiet des Faches steht im Vordergrund
- Das könnte sogar für Didaktiker gelten
- Das Fach verlangt nicht die Kenntnis der Schule als zukünftigem Arbeitsplatz der Studierenden oder der beruflichen Anforderungen im Lehrerberuf.



# Was tun?

- Fokussierung (Hilfe durch Programmlogik?) – wenig und „Relevantes“,
- das „Organisationswerdung“ befördern kann
- SWOT: Ein vergessenes Instrument?



# Was tun?

- Unterstützung von Reformen durch strategische Vorgaben.
- (In einer Organisation wie der Universität wird das nicht einfach sein).
- Ein wirkungsvolles Change-Management könnte womöglich finanzielle Incentives an die Erfüllung vertraglicher Vereinbarungen mit klaren Zielen koppeln.





# Money makes the World Go Round

- *Wenn es Vorbehalte gegen die Lehrerbildung gibt, dann häufig mit dem Argument, dass sie die Universitäten ganz viel kostet. Eigentlich ist aber das Gegenteil der Fall, denn die Lehrerbildung alimentiert viele Bereiche der Hochschule, die sich ohne sie gar nicht halten könnten. Eine transparente Bilanzierung des Niederschlags der Lehrerbildung im universitären Budget wäre dringend erforderlich und würde auch den Ausbau von Strukturen anregen. (Dr. Schnabel-Schüle, Geschäftsführende Leiterin des Zentrums für Lehrerbildung der Universität Trier)*



# Die gesellschaftliche Wirkung unseres Tuns

*„Die Lehrerbildung ist wohl das wichtigste Instrument, das eine Universität besitzt, um langfristig auf die Gesellschaft positiv einzuwirken. Das wird viel zu wenig in den Vordergrund gestellt. Universitäten sind oft viel zu zurückhaltend, die Lehrerbildung in den Fokus zu rücken“.*

*(Prof. Dr. Kipf, Direktor der Professional School of Education an der HU)*



# Der Blick über den Hochschulrand: Defizite bildungspolitischer Governance

- Vage Problembeschreibungen
- Delegation an die einzelne Einrichtung oder deren Subsysteme
- Überbordende Aufträge
- Mangelhafte Ressourcendefinition und -ausstattung
- Mangelhafte Berücksichtigung der Kontexte
- Fehlen einer Theorie des Wandels
- Monitoring statt Evaluation



# Und dies: Sonderprogramme und kurzsichtige Planung

- Planungsunsicherheit
- Wachsende Aufgaben durch Management der Sonderprogramme
- Konkurrenz um Personal – Qualitätsprobleme
- Kein Blick auf die Zukunftschancen des Personals
- Kein Blick für die Entwicklung des Lehrerarbeitsmarktes:

**„Die 1980er Jahre lassen grüßen“** (Terhart in DDS 2014,4, S. 319)

## Eine selbstbewusste Lehrerbildung:

Koordiniert nicht nur, sie strukturiert, sie  
liegt nicht quer,  
**„sie ist Quer-treiber“** (*Lüdecke*)

So bleibt sie kein „zahnloser  
Tiger“ (*Terhart*)



WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER

Danke...

...und Feuer frei!

# Literatur

- Blömeke, S. (2005). *Lehrerbildung – Lehrerhandeln – Schülerleistungen: Perspektiven nationaler und internationaler empirischer Bildungsforschung. Antrittsvorlesung v. 10. Dezember 2003*. Berlin: Humboldt-Universität.
- Böttcher, W. & Blasberg, S. (2015) *Strategisch aufgestellt und professionell organisiert? Eine explorative Studie zu Strukturen und Status der Lehrerbildung*. Online unter: [http://www.telekom-stiftung.de/dts-cms/sites/default/files//dts-library/materialien/pdf/studie\\_boettcher\\_web.pdf](http://www.telekom-stiftung.de/dts-cms/sites/default/files//dts-library/materialien/pdf/studie_boettcher_web.pdf) (10.09.2015).
- CHE: Form follows function?! – Strukturen für eine professionelle Lehrerbildung (in Vorber.) [www.monitor-lehrerbildung.de](http://www.monitor-lehrerbildung.de)
- DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e. V. (2008) (Hg.): *Standards für Evaluation*, 4. unveränderte Auflage. Mainz.
- Deutsche Telekomstiftung, Hochschulrektorenkonferenz & Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (2015). *Berliner Erklärung zur Lehrerbildung*. Online unter: [http://www.telekom-stiftung.de/dts-cms/sites/default/files//dts-library/materialien/pdf/berliner\\_erklaerung\\_zur\\_lehrerbildung.pdf](http://www.telekom-stiftung.de/dts-cms/sites/default/files//dts-library/materialien/pdf/berliner_erklaerung_zur_lehrerbildung.pdf) (10.09.2015).
- Hohenstein, F., Zimmermann, F., Kleickmann, T., Köller, O. & Möller, J. (2014): Sind die bildungswissenschaftlichen Standards für die Lehramtsausbildung in den Curricula der Hochschulen angekommen? In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 17: 497-507.
- KMK (2004). *Standards für die Lehrerbildung: Bildungswissenschaften. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 16. Dezember 2004*. Online unter: [http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2004/2004\\_12\\_16-Standards-Lehrerbildung.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2004/2004_12_16-Standards-Lehrerbildung.pdf) (18.08.2014).
- Oelkers, J. (2009). *“I wanted to be a good teacher...” Zur Ausbildung von Lehrkräften in Deutschland*. Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung. Berlin.
- Terhart, E. (2005). Zentren für Lehrerbildung: systematische Probleme, institutionelle Widersprüche, praktische Schwierigkeiten. In: H. Merkens (Hrsg.), *Lehrerbildung: Zentren für Lehrerbildung*. Schriftenreihe der DGFE. (S. 15–31). Wiesbaden: VS Verlag.
- Terhart, E. (2000). *Perspektiven der Lehrerbildung in Deutschland. Abschlussbericht der von der Kultusministerkonferenz eingesetzten Kommission*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Terhart, E. (2014): XX in DDS, 4,
- Wissenschaftsrat (2001). *Empfehlungen zur zukünftigen Lehrerbildung*. Frechen: Hilgers Medienproduktion.