



Los geht's!

Wegweiser zur Einarbeitung neuer Lehrpersonen
Handreichung für die Schulleitung

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung.....	02
1. Die Berufseingangsphase (BEP) in Bremen.....	03
2. Erwartungsklärung aller Beteiligten.....	04
3. Aspekte eines Einarbeitungskonzeptes.....	05
3.1 Rituale zum Anfang.....	06
3.2 Informationsweitergabe und „Digitale Schulmappe“	07
3.3 Startbegleitung.....	09
3.4 Integration ins Kollegium und in bestehende Teams.....	10
3.5 Unterrichtseinsatz und Klassenleitung.....	11
3.6 Feedback und Gesprächsangebote.....	12
3.7 Individuelle Fortbildungsplanung.....	13
4. Literatur.....	14
Materialien ab Seite.....	15

Herausgeber:

Landesinstitut für Schule

Referat Personalentwicklung

Am Weidedamm 20

28215 Bremen

Verantwortlich:

Astrid Becker

Telefon: 0421 361 2503

E-Mail: abecker@lis.bremen.de

Druck:

LIS-Hausdruckerei

Februar 2014

**Sehr geehrte Schulleiterin,
sehr geehrter Schulleiter,**

im Bereich der Personalentwicklung fällt insbesondere die Einarbeitung neuer Lehrerinnen und Lehrer in Ihren Kompetenzbereich. Als Grundlage für eine gelingende Kooperation im Kollegium gilt es, sowohl für die „Neuen“ als auch für die bereits an Ihrer Schule Tätigen ein gesundheitsförderliches Einarbeitungskonzept zu entwickeln, das sowohl den Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern die Möglichkeit der Orientierung und Verortung im Kollegium ermöglicht, gleichzeitig aber auch die anderen Lehrpersonen weder außen vor lässt noch zu stark belastet.

Buhren und Rolff bemerken hierzu: „Die Personaleinführung kommt heute an vielen Schulen zu kurz. Dabei ist sie für die einzelne Person wie für die Kollegiumsentwicklung von großer Wichtigkeit. Sie wird in dem Maße noch wichtiger, als sich Schulen durch Leitbilder und Schulprogramme profilieren, an denen die Neuen nicht mitgewirkt haben, mit denen sie aber leben müssen, die sie am besten sogar aktiv vertreten.“ (Buhren/Rolff, 2009, S. 33)

Um Sie in diesem Prozess zu unterstützen, möchten wir Ihnen in dieser Broschüre einige Gedanken, Informationen und Arbeitshilfen an die Hand geben. Diese beruhen in Teilen auf Erfahrungen von Schullei-

terinnen und Schulleitern, und wurden in den Grundzügen in Qualifizierungsprogrammen des LIS er- und bearbeitet. Für Ihre Ideen und Gedanken gebührt den „ProfiS“-Teilnehmenden Dank und Anerkennung. Dabei werden wir zunächst einige Aspekte der Berufseingangsphase (BEP) in Bremen beleuchten und einen Blick auf die gegenseitigen Erwartungen der Beteiligten der BEP werfen.

Anschließend greifen wir einzelne Details eines Einarbeitungskonzeptes auf, zu denen wir im Materialteil auch Arbeitshilfen und Checklisten anbieten.

Ergänzt wird diese Broschüre durch Vorschläge zur Gliederung einer „Digitalen Schulmappe“ – gern auch in Form einer „analogen“ schulischen Infomappe – die den neuen Kollegiumsmitgliedern übergeben werden kann.

Nicht zuletzt möchten wir Sie zu einem Perspektivwechsel einladen und Sie anregen, diese Broschüre auch einmal von der anderen Seite her zu lesen – dort finden Sie Überlegungen zum Schulstart aus der Sicht der Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger.

Für weitere Rückfragen, Wünsche und Anregungen stehe ich Ihnen als Ihr Ansprechpartner im LIS gerne zur Verfügung.



Christian Buchberger

Sie erreichen mich
telefonisch unter 0421 361 16160 und
per E-Mail unter cbuchberger@lis.bremen.de

1. Die Berufseingangsphase (BEP) in Bremen

In den letzten Jahren wurden in Bremen aufgrund des konkreten Bedarfs wieder mehr Lehrpersonen eingestellt. So konnten wir beim „Startsprung“ – der offiziellen Auftaktveranstaltung des Landesinstituts für Schule (LIS) – jährlich zwischen 220 und 300 neue Kolleginnen und Kollegen begrüßen. Innerhalb dieser Anzahl stellen die tatsächlichen Berufsanfängerinnen und –Anfänger die größte Teilgruppe dar. Die meisten von ihnen haben kürzlich ihr Referendariat abgeschlossen und sind in den Schuldienst übernommen worden. Hinzu kommen – insbesondere im Berufsbildenden Bereich – die Kolleginnen und Kollegen, die als Quereinsteigerinnen bzw. Quereinsteiger eine spezielle Ausbildung absolviert haben und ihren Dienst in Bremen aufnehmen.

Einen anderen Teil der „Neuen“ machen die dienstverfahrenen Kolleginnen und Kollegen aus, die zum Teil aufgrund eines Wechsels des Bundeslandes oder nach einem Auslandsschuleinsatz mit dem Dienst in Bremer Schulen beginnen. Insgesamt kommt jährlich rund ein Drittel der neuen Lehrpersonen nicht aus Bremen.

Diesen heterogenen Ausgangssituationen gilt es sowohl bei der Einarbeitung in den Schulen als auch in der Begleitung durch das LIS gerecht zu werden, denn die Phase des Eintretens in den Beruf ist „...die entscheidende Phase in der beruflichen Sozialisation und Kompetenzentwicklung von Lehrkräften. Hier bilden sich personenspezifische Routinen, Wahrnehmungsmuster und Beurteilungskompetenzen sowie insgesamt die Grundzüge einer beruflichen Identität. Die in dieser Phase gemachten und verarbeiteten Erfahrungen sind für die weitere Entwicklung (im Blick auf Stabilität wie Wandel) der Person in ihrer Berufsbiografie und Kompetenzentwicklung von großer Bedeutung.“ (Terhart 2000, S. 128).

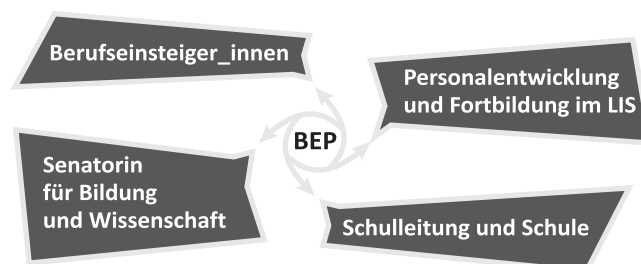
Aus diesem Grund bietet Bremen „seinen“ Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern eine dreijährige Berufseingangsphase, die die Integration in die Schule und den Prozess der Professionalisierung in den Blick nimmt. Dazu gehören vor allem:

- Produktive Gestaltung des Generationswechsels
- Förderung der Kooperation und Teamarbeit zwischen Kolleginnen und Kollegen
- Nutzen der Kompetenzen der Berufsanfängerinnen und Berufsanfängern für Innovationen in Unterricht und Schulentwicklung
- Einüben in „Lebenslanges Lernen“ als ein Charakteristikum des Berufs

teristikum des Berufs

- Professionalisierung und Entwicklung von Routinen in der pädagogischen Arbeit
- Erhalt und Ausbau der Motivation der Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger
- Stabilisieren der Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger in Krisensituationen

Zu diesem Zweck arbeiten die vier Partner/Beteiligten möglichst eng zusammen:



Die **Senatorin für Bildung und Wissenschaft** sorgt für die Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen, dazu gehören:

- Frühzeitige Schulzuweisung der Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger
- Information im Einstellungsverfahren über die Bremer Berufseingangsphase und die speziellen Angebote des LIS
- Unterstützung von gesundheitsfördernden und –erhaltenden Maßnahmen
- Senatsempfang im Bremer Rathaus als Ausdruck politischer und professioneller Wertschätzung

Sie als **Schulleitungen** sind für die schulische Personalentwicklung, die Einarbeitung und Integration der Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger in Ihrer Schule verantwortlich, das heißt insbesondere:

- Behutsamer Unterrichtseinsatz
- Beratung und Unterstützung durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen
- Information über die Organisation und die Abläufe in der Schule
- Integration der Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger in kollegiale Arbeitszusammenhänge und bestehende Teams
- Nutzen des innovativen Potenzials für Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Systematische Personalentwicklungsgespräche
- Transparente Gestaltung der Dienstlichen Beurteilung (zum Ende der Probezeit)

2. Erwartungskklärung aller Beteiligten

An die **Berufseinsteigerinnen bzw. Berufseinsteiger** werden in der BEP und darüber hinaus folgende Erwartungen gestellt:

- Aktive Mitarbeit an der Gestaltung Ihrer Schule
- (Weiter-)Entwicklung des eigenen Unterrichtsstils und Orientierung an Qualitätsstandards
- Einbringen innovativer Gedanken und Anregungen auf der Basis der in der Ausbildung erworbenen Kompetenzen (in angemessener Weise!)
- Begreifen des Lehrerberufs als Prozess der Professionalisierung und des lebenslangen Lernens
- Reflexion der beruflichen Tätigkeit
- Intensive Nutzung kooperativer Arbeits- und Unterrichtsformen

Das **Landesinstitut für Schule (LIS)** bietet Informationen und Beratung sowie Fortbildungs- und Unterstützungsmaßnahmen im Rahmen von Schul- und Personalentwicklung sowie fachlicher und überfachlicher Qualifizierung an, dazu gehören:

- Startsprung – der offizielle Auftakt für alle „Neuen“
- Online-Beratung: der direkte Draht ins LIS bei Fragen und Problemen
- Kollegiale Unterstützungsgruppen (KUG): Austausch und Reflexion beruflichen Handelns
- Einzelsupervision
- PraxisAGs: gemeinsam Unterricht planen und vorbereiten
- Bedarfsorientierte Fortbildungen auf Nachfrage
- Fortbildungen für Schulleitungen
- Informationen und Broschüren rund um Themen des Berufsstarts

Im Folgenden richten wir den Blick auf die Einzelschule und beleuchten die Aspekte, die aus der Sicht der neuen Lehrerin bzw. des neuen Lehrers sowie der Schulleitung relevant sind. Wenn im Folgenden von neuen Lehrpersonen die Rede ist, so richtet sich der Fokus auf diejenigen, die nach abgeschlossener zweiter Ausbildungsphase zu Ihnen an die Schulen kommen. Auch wenn viele der angesprochenen Punkte ebenfalls Relevanz für Referendarinnen und Referendare haben, nehmen wir sie hier nicht explizit mit in den Blick.

Unabhängig von den Ausgangsbedingungen der neuen Lehrpersonen an Ihrer Schule ist ihnen gemeinsam, dass sie in ein neues, in sich geschlossenes System mit individuellem Profil und eigenen Regeln kommen, welches sie nicht kennen. Dies betrifft sowohl die am Schulleben beteiligten Menschen als auch Strukturen, Rituale, Gepflogenheiten und zum Teil auch Unterrichtsinhalte. Neben einer gewissen Unsicherheit und eventuellen Ängsten begleiten Neugier, Vorfreude auf den neuen Wirkungsort und bestimmte Erwartungshaltungen das Ankommen der neuen Lehrpersonen. Sie befinden sich in einer Situation, die zunächst einmal Unsicherheit auslöst; dies kann zu physischen, psychischen und emotionalen Belastungen führen.

Gemeinsam ist den neuen Lehrerinnen und Lehrern in der Regel der Wunsch nach

- Informationen zur Schule, zu den am Schulleben beteiligten Menschen, Vorgehensweisen, gesetzlichen und behördlichen Vorgaben und sonstigen Absprachen (und deren Umsetzung)
- Verlässlichen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern für individuelle Fragestellungen – dazu gehören organisatorische, aber auch (fachliche) Anliegen zur Unterrichtsgestaltung sowie dem Umgang mit schwierigen Schülerinnen und Schülern bzw. Eltern
- behutsamem Unterrichtseinsatz mit einer zu bewältigenden Arbeitsmenge (insbesondere bei Lehrkräften, die gerade das Referendariat abgeschlossen haben, kann die Übernahme einer ersten eigenen Klasse oder das „Klassenhopping“ als Fachlehrkraft möglicherweise zu einer Überforderungssituation führen)
- Integration in das Gesamtkollegium und einzelne Teams
- Transparenz von Entscheidungen und Anforderungen

Oftmals liegt diesen Erwartungen auch der Wunsch der Kolleginnen und Kollegen nach einer „Schonfrist“ zugrunde, einer Übergangszeit in das neue System Schule, während derer sie sich möglichst gut begleitet und unterstützt in der neuen Situation einfinden können.

Diese Anliegen kollidieren möglicherweise mit der Erwartungshaltung der neuen Schule, die wie folgt aussehen könnte:

- motivierte Übernahme (auch schwieriger) Aufgaben aufgrund eines aktuellen Ausbildungsstandes (und voller Bezahlung)
- Impulse für die Weiterentwicklung der Schule durch neues Wissen und neue Sichtweisen
- Entlastung für Kolleginnen und Kollegen durch Übernahme schwieriger bzw. arbeitsintensiver Lerngruppen und außerunterrichtlichem Engagement in verschiedensten Schulentwicklungsfeldern
- Kenntnisse im Umgang mit neuen Medien und Unterrichtsmaterialien

Neben oftmals umfangreichen Erwartungen an neue Lehrpersonen können im bestehenden Kollegium auch Ängste ausgelöst werden, wenn durch das motivierte und engagierte Auftreten der neuen Lehrerinnen und Lehrer vielleicht eigene Defizite deutlich werden.

Um beiden Seiten gerecht zu werden bzw. um von vorneherein Gräben im Kollegium vorzubeugen bedarf es eines wertschätzenden kollegialen Umgangs miteinander. Inwieweit dieser im Rahmen eines Einarbeitungskonzeptes vertieft werden und zum Tragen kommen kann, wird bei den einzelnen Aspekten näher beleuchtet.

Nehmen Sie sich einen Augenblick Zeit und reflektieren Sie Ihre eigenen Erwartungen an die neuen Lehrpersonen. Leitfragen können sein:

- Welchen Minimalanspruch habe ich an eine Lehrperson an meiner Schule? Welche Inhalte (des Schulprofils) sind mir dabei wichtig?
- Welchen „Input“ erwarte ich von neuen Lehrpersonen?
- Welche Belastungen halte ich für zumutbar, sowohl bei den „Neuen“ als auch bei den bereits an der Schule Tätigen? (Dies schließt Sie als Schulleitung mit ein.)
- Welche Unterstützungsangebote möchte ich machen? Was davon kann/möchte ich selbst übernehmen? Welche Aspekte kann ich delegieren?
- Wie werde ich meine Erwartungen kommunizieren?

Basis für eine zukünftig gute Zusammenarbeit ist die Klärung der gegenseitigen Erwartungen und die Chancen und Grenzen ihrer Umsetzung bereits im ersten persönlichen Gespräch zwischen Schulleitung und neuer Lehrperson.

3. Aspekte eines Einarbeitungskonzeptes

Im Rahmen eines Comenius-Regio-Projektes des Staatlichen Schulamtes Gießen mit der Delegación de Educación de Granada (vgl. Keßler/Gromes 2013) wurden junge Lehrerinnen und Lehrer aus Deutschland nach ein- bzw. zweijähriger Berufserfahrung befragt, welche Aspekte ihnen den Einstieg in die Schule zu Beginn besonders erleichtert hat. Hierbei wurde deutlich, dass die Unterstützung des Kollegiums und die Zusammenarbeit in (Fach)Teams als sehr hilfreich empfunden werden. Die Rolle der Schulleitung wurde eher in der organisatorischen Begleitung des Einarbeitungsprozesses gesehen. Ein regelmäßiges Feedback durch die Kolleginnen und Kollegen und die Schulleitung wurde als wertvolle Unterstützung wahrgenommen; allerdings merkten rund die Hälfte der neuen Lehrpersonen an, dass bei Ihnen dieses regelmäßige Feedback ausblieb (vgl. Keßler/Gromes 2013, S. 30f).

Als belastend gaben knapp die Hälfte der Befragten zusätzliche außerunterrichtliche Aufgaben in der Anfangszeit an. Dies betraf insbesondere die Mitarbeit in Schulentwicklungsgremien, die Planung und Durchführung von Elternabenden oder Moderationstätigkeiten bei Sitzungen oder Konferenzen.

Auf die Frage, was ihnen zu Beginn ihrer Tätigkeit am meisten gefehlt hat bzw. wo sie Verbesserungsbedarf sehen, nannten die Lehrerinnen und Lehrer am häufigsten fehlende Informationen über die Schule, deren Strukturen und Gepflogenheiten, gefolgt von dem Wunsch, insbesondere bei der Übernahme einer eigenen Klasse unterstützt zu werden.

Ergänzend hierzu wurde der Austausch mit anderen Junglehrerinnen bzw. -Lehrern gewünscht – in großen Systemen mit mehreren neuen Lehrkräften parallel wurde dieser schulinterne Austausch als sehr positiv bewertet.

In den regelmäßig nach den „Startsprüngen“ durchgeführten Evaluationen ergibt sich ein ähnliches Bild wie in der obigen Umfrage zum Comenius Regio-Projekt: ergänzend zu den o. g. Aspekten wird auch verstärkt der Wunsch nach Informationen zu rechtlichen Grundlagen und dem Procedere der Dienstlichen Beurteilung geäußert. Dies geschieht – nach Angaben der Befragten - derzeit lediglich an fünf Prozent der Bremer Schulen.

Die nun folgenden Abschnitte fokussieren jeweils einen möglichen Gesichtspunkt des schulischen Einarbeitungskonzeptes und thematisieren einige Aspekte dazu. Dabei erhebt die Auflistung keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

3.1 Rituale zum Anfang

Rund zwei Drittel der neuen Lehrpersonen an Bremer Schulen geben in Umfragen an, dass sie dem Gesamtkollegium offiziell (in einer Dienstbesprechung, Konferenz etc.) vorgestellt wurden. Ebenfalls rund 60 Prozent der Kolleginnen und Kollegen geben an, vorab ein Gespräch mit der Schulleitung geführt zu haben. Eine Einführung von Seiten der Schulleitung ins Fachkollegium wurde lediglich an rund 40 Prozent der Schulen durchgeführt.

Sicherlich gehören ein Gespräch mit der Schulleitung zu Beginn der Tätigkeit an einer Schule und eine Vorstellung im Gesamtkollegium zum Standard; darüber hinaus gibt es aber noch weitere Möglichkeiten, neue Lehrerinnen und Lehrer an der Schule zu begrüßen und so bewusst einen Startpunkt für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu setzen.

Die hier angesprochenen Maßnahmen sind auch in die Checkliste zur Einarbeitung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Materialteil aufgenommen.

Angedacht...

- Zu einer Willkommenskultur gehört eine bewusste Gestaltung des Anfangs. Für alle Beteiligten wird so ersichtlich, dass etwas Neues beginnt. Wenn auch der Start für die neue Lehrperson am einschneidendsten ist, so hat doch eine Veränderung der Kollegiumsstruktur immer eine Auswirkung auf diese. Ein Signal des bewussten und wertschätzenden Beginns in der neuen Schule kann zum Beispiel die Überreichung eines kleinen Blumenstraußes oder eines anderen kleinen Präsents am ersten Tag sein. Alle notwendigen Informationen zur Schule und zu den Rahmenbedingungen der zukünftigen Tätigkeit können parallel dazu per Datenträger als „Digitale Schultasche“ (mögliche Inhalte vgl. Kapitel 3.2) oder in analoger Form als Sammelordner übergeben werden. Idealerweise erfolgt dies zum Beispiel im Rahmen einer Dienstbesprechung vor dem ersten Arbeitstag in den Lerngruppen.
- Die feierliche Zuordnung der Startbegleitung für neue Lehrpersonen kann ebenfalls im Rahmen einer Konferenz vorgenommen werden. Ein bewusster „Initiationsritus“ schafft eine wertschätzende Atmosphäre für Kommendes.
- Ein vorbereiteter Arbeitsplatz erleichtert der neuen Kollegin bzw. dem Kollegen den Start an der neuen Schule. Hierzu gehören neben der Überga-

be der notwendigen Schlüssel und die Einrichtung eines Fachs im Lehrerzimmer zum Beispiel auch der Hinweis, welcher Platz im Teamraum oder Gesamtlehrerzimmer noch frei ist.

- Gerade in größeren Kollegien bietet es sich eventuell an, ein Informationsbrett zum Kollegium zu gestalten. Dort finden sich dann „Steckbriefe“ mit Bild und Kontaktdaten der bereits in der Schule tätigen Kolleginnen und Kollegen. Analog dazu können sich auch die neu hinzugekommenen Lehrpersonen vorstellen. Somit wird es für beide Seiten leichter, sich neue Gesichter möglichst rasch zu merken und je nach Gestaltung der Steckbriefe ergeben sich erste Gesprächsanlässe.
- Ein Ankommen im neuen Kollegium wird unter anderem auch dadurch erleichtert, dass die neue Lehrperson möglichst zeitnah (zum Beispiel durch ihre Startbegleitung) auf weitere praktizierte Rituale hingewiesen wird. Dies können das gemeinsame Frühstück zu Schuljahresbeginn, der Kollegiumsausflug oder sonstige Gemeinschaft stiftende Aktionen innerhalb der Gruppe sein.

3.2 Informationsweitergabe und „Digitale Schultasche“

Forschungen zum Thema „salutogenes Leitungshandeln“ haben ergeben, dass die Transparenz von Entscheidungen und die Informationspolitik an einer Schule wesentlich zur Gesundheitsförderung von Kolleginnen und Kollegen beitragen (vgl. Harazd/Gieske/Rolff 2009). Art und Umfang der Informationsweitergabe bilden auch das Führungsverständnis von Schulleitungen ab: Werden den Kolleginnen und Kollegen ausreichende Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten eingeräumt, können sich Visionen und Gruppenziele leichter erreichen und umsetzen lassen. Darüber hinaus sorgt ein transparenter Umgang mit Informationen für eine deutliche Erleichterung im Alltag. Durch eine frühzeitige und umfängliche Einarbeitung von neuen Lehrpersonen in die schulischen Gepflogenheiten kann Informationslücken und Missverständnissen vorgebeugt werden. Basisinformationen zur Schule können bereits vorab in einer „Digitalen Schultasche“ übergeben werden, mögliche Inhalte s. unten.

Angedacht...

- Um die Informationsflut auf ein zu bewältigendes Maß zu reduzieren, ist es hilfreich, über die „Darreichungsform“ nachzudenken. Wo werden wichtige Informationen weitergegeben? Gibt es ein „Schwarzes Brett“, einen schulischen Newsletter für Lehrpersonen, Mitteilungsbereiche für einzelne Teams, ein Mitteilungsbuch ...? Wer bestückt es, entscheidet über die Relevanz von Informationen, sorgt für die notwendige Aktualisierung? Welche Informationen sind dort zu erhalten? Gibt es einen separaten Aushang für behördliche Bekanntmachungen?
- Für neue Lehrerinnen und Lehrer ist es von großem Vorteil, bald nach Dienstantritt einen Überblick über mögliche Informationsquellen zu haben. Gleichzeitig sollten sie wissen, wie sie auf umgekehrtem Weg Informationen an Sie als Schulleitung transportieren können. Haben Sie offizielle Sprechzeiten? Erreichen Sie Mitteilungen aus den Fachbereichen bzw. Teams über entsprechende Team- und Fachleitungen? Das Wissen um diese Informationskanäle stärkt die Sicherheit der neuen Lehrpersonen im Umgang mit allen am Schulleben Beteiligten.
- Nicht immer bestimmen die „offiziellen“ Informationen das Handeln im Kollegium. Zum Teil ist es

wichtiger, über die „heimlichen“ Regeln und Informationen zu verfügen. Dies können zum Beispiel Reaktionen im Kollegium auf die Ergebnisse einer (externen) Evaluation oder die Vorgeschichte zu aktuellen Schwierigkeiten in bestehenden Teams sein. Loten Sie für sich aus, wie transparent und offensiv mit diesen Informationen gegenüber neuen Kolleginnen und Kollegen umgehen möchten.

- Nicht zuletzt – gibt es auch ein „Buntes Brett“, an dem Kolleginnen und Kollegen Informationen, Einladungen, Kulturtipps, Danksagungen,... platzieren können?

In Bezug auf die Aussagen von Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern, was ihnen zu Beginn ihrer Tätigkeit hilfreich war, kann festgehalten werden, dass grundlegenden Informationen über das neue Tätigkeitsgebiet unverzichtbar sind. Es spart Zeit und erleichtert die Zusammenarbeit im Alltag enorm, Fragen zu Grundsätzlichkeiten in einer Informationsmappe zusammenzustellen. In die digitale bzw. analoge Schultasche gehören die Informationen, die für die individuelle Schule und deren Unterricht relevant sind. Da ihre erstmalige Erstellung aufwändig ist, werden im Folgenden mögliche Inhalte aufgezählt, die dann individuell anzupassen sind.

Wichtig ist es zu klären, wann diese Informationssammlung aktualisiert wird und wer dafür zuständig ist. Denn nur aktuelle Informationen sind für die neuen Kolleginnen und Kollegen hilfreich.

Mögliche Gliederung der Informationsmappe

Organisatorisches zur Schule

- Informationen zur Schulform, Größe, Einzugsgebiet, Homepage, Kontaktdaten
- Unterrichtszeiten, Pausenzeiten
- Lageplan und Raumausstattung der (Fach)Räume
- Organigramm der Schule
- Kollegiumsliste (mit Bild?) mit Zuständigkeiten und Kontaktdaten, Teamzusammensetzungen
- Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner außerhalb des unterrichtenden Personals (incl. Öffnungszeiten des Sekretariats und Dienstzeiten der Hausmeisterin bzw. des Hausmeisters)
- Liste der schulischen Gremien und deren Besetzung
- Liste der Elternvertretungen mit Kontaktdaten
- Terminplan für das aktuelle Schuljahr
- Abmeldung von Lehrpersonen und Schülerinnen

- und Schülern bei Krankheit
- Liste der Kooperationspartner außerhalb der Schule
- Kontaktdaten der Unterstützungssysteme (ReBUZ, Amt für Soziale Dienste, Personalrat,...)
- Besondere Regeln der Schule

Schulprofil und dessen Umsetzung

- Schulprofil/Leitbild
- Schulprogramm
- Schulcurriculum
- Jahresplanung
- Weitere schulische Konzepte (zum Beispiel Verabredungen zum Umgang mit Fehlzeiten, Störungen, schulische Fortbildungsplanung)
- Vereinbarungen zum Unterricht (Materialaustausch, Vertretungskonzept, Gestaltung des Wahlpflichtbereichs,...)
- Verabredungen zu verschiedenen Dingen, das Schulleben betreffend (vgl. „Unsere Schule von A bis Z“ im Materialteil)
- Ergebnisse der (externen) Evaluation und mögliche Zielvereinbarungen hieraus
- Wichtige Konferenzbeschlüsse und Protokolle
- Derzeit laufende Projekte

Behörde, behördliche Vorgaben, Rechtsgrundlagen

- Organigramm, Homepage der Senatorin für Bildung und Wissenschaft, Kontaktdaten der für die Schule zuständige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Behördliche Verordnungen und Informationen
- Bremisches Schulgesetz, Dienstordnung, weitere Grundlagen

Zusammenarbeit mit Eltern

- Gepflogenheiten bei der Gestaltung von Elternabenden und Elterngesprächen
- Informationen für Eltern
- Gestaltung von Elternsprechtagen

Formulare und Vorlagen

- Zeugnisformulare
- Protokollvorlagen
- Förderpläne
- Einladungen zu Elternabend, Konferenz, Teamsitzung...
- Beihilfeerstattungsanträge
- Weitere Formblätter und Anträge



Aus (Bremer) Schulen

Ein gelungenes Beispiel für die Information der Eltern zum Bremer Bildungssystem findet sich auf der Homepage der Wilhelm-Olbers-Oberschule. Unter <http://www.wilhelm-olbers-schule.de> finden Sie das Eltern-ABC.

Insbesondere für Lehrkräfte, die nicht aus Bremen kommen, kann solch eine Information hilfreich sein.

3.3 Startbegleitung

In vielen Schulen hat es sich bereits etabliert, neuen Lehrpersonen an der Schule eine Startbegleiterin bzw. einen Startbegleiter zur Seite zu stellen. Laut den Umfrageergebnissen bei den Teilnehmenden am jährlichen Startsprung geschieht dies an rund einem Drittel der Bremer Schulen. Über die genaue Bezeichnung des „Amtes“ der Startbegleitung gilt es nachzudenken, da aus Referendariatszeiten an den Begriff des „Mentors“ bzw. der „Mentorin“ bereits bestimmte Erwartungen und Aufgaben geknüpft sind.

Bei einer Startbegleitung geht es einerseits um die Beratung der neuen Lehrperson in organisatorischen und den „Betriebsablauf“ betreffende Fragen, andererseits auch um pädagogische Einführung gemäß dem individuellen Schulprofil. Grundsätzlich ist zu überlegen, wie lange die Phase der Startbegleitung andauern und wie die erfahrende Lehrperson an anderer Stelle entlastet werden kann. Oftmals ist die Startbegleitung auf ein Jahr angelegt, je nach individueller Disposition der neuen Lehrerin bzw. des neuen Lehrers läuft diese Phase bereits früher aus.

Angedacht...

- Zu Beginn der Startbegleitung empfiehlt es sich, dass beide Seiten ihre Möglichkeiten und Grenzen in der Zusammenarbeit (inhaltlich, zeitlich,...) offen ansprechen und ggf. auch schriftlich fixieren. Geklärte Rahmenbedingungen schützen vor eventuell übersteigerten Erwartungshaltungen auf Seiten der Berufseinsteigerin bzw. des Berufseinsteigers und dem Gefühl der Überforderung auf der Seite der erfahrenen Lehrperson. (Eine mögliche Vereinbarungs-Vorlage hierfür findet sich im Materialteil.)
- Die Auswahl, wer im Kollegium eine Startbegleitung anbieten kann, sollte sorgfältig getroffen werden. Neben einer freiwilligen Bereitschaft, eine neue Lehrperson zu begleiten bedarf es Qualifikationen, die umfänglicher sind als „lediglich“ eine erfahrene Lehrerin bzw. ein erfahrener Lehrer zu sein. Insbesondere bei einer fachlichen Mentorenschaft, die sich zum Beispiel auch in einer möglichen kollegialen Hospitation äußern kann, sind zum Beispiel Beratungskompetenz und Planungssicherheit vonnöten. In diesem Zusammenhang kann es auch notwendig werden, die Startbegleitung in einzelnen Punkten durch Fortbildungen zu qualifizieren. Hier schließt sich die Überlegung an,

im Sinne der Ressourcenorientierung die Startbegleitung von neuen Lehrpersonen grundsätzlich in die Hände eines festen Personenkreises zu legen.

- Grundsätzlich kann auch darüber nachgedacht werden, die Startbegleitung auf mehrere Personen aufzuteilen. Eine Person kann als Ansprechpartnerin für organisatorische Fragen bereit stehen (und bei entsprechender Planung eventuell auch mehrere Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger in diesen Fragen betreuen), während eine weitere Lehrperson die Betreuung in pädagogischen Fragen übernimmt.

Die organisatorische Begleitung kann bei dieser Aufgabenteilung ggf. durch die Schulleitung übernommen und die pädagogische Betreuung durch eine Lehrerin bzw. einen Lehrer aus dem (Klassen- bzw. Jahrgangs-)Team.

- Es ist zu überlegen, inwieweit es für die eigene Schule sinnvoll und leistbar ist, nicht nur Berufseinsteigerinnen und –Einsteigern eine Startbegleitung an die Seite zu stellen, sondern dies auch (kürzerfristig) bei Kolleginnen und Kollegen zu ermöglichen, die nach einem Schul(form)wechsel, nach längerer Auszeit, als „Feuerwehr“ oder durch einen Quereinstieg zu Ihnen an die Schule kommen.



Aus (Bremer) Schulen

Die Didaktische Leitung der Gesamtschule Heiligenhaus (Nordrhein-Westfalen) arbeitet derzeit an verschiedenen pädagogischen Themenmodulen, die neue Lehrpersonen im ersten Jahr an der Schule begleiten und unterstützen – durch eine praxisnahe Auseinandersetzung mit individuellen Schwerpunktthemen des Schulprofils erleichtert dies die Identifikation mit dem neuen Dienstort. (vgl. Arnsmann in Neue deutsche Schule 1/2013. S. 22)

3.4 Integration ins Kollegium bzw. in bestehende Teams

Studien zufolge ist das Arbeitsklima in einem Kollegium ein maßgeblicher Faktor, der zur Arbeitszufriedenheit und somit auch zur Entlastung der einzelnen Lehrperson beiträgt. Von daher spielt neben dem Einarbeitungsprozess im Sinne einer Qualifizierung die schulische Sozialisation einer neuen Lehrperson eine entscheidende Rolle. Hierzu gehört das Wissen um innerschulische Kommunikationsprozesse, Erwartungen im Kollegium, (heimliche) Regeln und Gepflogenheiten im Schulleben sowie Ansprüche von außen.

Eine stimmige Teamzusammensetzung kann das Finden einer gemeinsamen Haltung und somit auch gemeinsamer Ziele im Sinne einer professionellen Lerngemeinschaft erleichtern.

Durch eine überlegte Zuordnung neuer Kolleginnen und Kollegen zu bestehenden Teams kommen Sie als Schulleitung Ihrer Verantwortung für den Integrationsprozess nach.

Angedacht...

- Als Schulleitung stehen Sie in der Verantwortung für die innerschulische Personalentwicklung. Doch auch, wenn Sie abschließend entscheiden, bietet es sich an, vor der Zuordnung einer neuen Kollegin bzw. eines neuen Kollegen die Bedarfe der bestehenden Teams auszuloten. Vorgespräche mit den Teamleitungen/Jahrgangslösungen können die anschließende Entscheidung zur Teamzugehörigkeit einer neuen Lehrperson erleichtern. Achten Sie dabei auf Transparenz Ihrer Entscheidung; diese hilft allen Beteiligten bei der späteren Umsetzung.
- Insbesondere größere Schulen bekommen oftmals mehrere neue Lehrerinnen und Lehrer zum gleichen Zeitpunkt. Dann gilt es abzuwägen, ob es sinnvoller ist, mehrere Berufseinsteigerinnen bzw. Berufseinsteiger in einem Team unterzubringen oder eine gleichmäßige Streuung über mehrere Teams anzustreben. (Möglicher Gewinn durch eine intensivere Austauschmöglichkeit der neuen Lehrpersonen versus erhöhte Arbeitsbelastung des Kleinteam)
- Neben Gesprächen mit erfahrenen Kolleginnen und Kollegen einer Schule ist es für Berufseinsteigerinnen bzw. Berufseinsteiger auch gewinnbringend, sich mit Lehrpersonen in der gleichen (Anfangs)Situation auszutauschen. Falls Sie mehrere neue Lehrpersonen in Ihrem Kollegium haben,

bietet es sich an zu überlegen, ob bei der Stundenplanung eine gemeinsame Kooperationszeit der „Neuen“ realisierbar ist.

- Kommen neue Personen in ein bestehendes Team hinzu, so verändert sich die Teamstruktur. Dies erfordert eine erneute Rollenklärung, die je nach aktueller Teamentwicklungsphase unterschiedlich verlaufen kann. Um dem Team gute Entwicklungsmöglichkeiten zu geben bzw. um eventuelle Konflikte abzumildern, bedarf es einer wertschätzenden, fehlertolerierenden Haltung, die es zum Beispiel ermöglicht, Bedarfe wie Supervision zu äußern.



Aus (Bremer) Schulen

Neben diversen anderen Angeboten für Berufseinsteigerinnen bzw. Berufseinsteigern bietet das LIS auch „Kollegiale Unterstützungsgruppen“ an. Unter qualifizierter Anleitung können Kolleginnen und Kollegen in der Berufseingangsphase einmal monatlich für drei Stunden in einer festen Gruppe (schulartübergreifend) nach dem Prinzip Hilfe zur Selbsthilfe effektive Unterstützung und Reflexion zu spezifischen Themen des Berufseinstiegs geben und bekommen.

Für Teams und Gesamtkollegien einer Schule bietet das LIS darüber hinaus Supervision und Prozessbegleitung zu individuellen Fragestellungen an. Bitte sprechen Sie uns an.

3.5 Unterrichtseinsatz und Klassenleitung

Regelmäßige Evaluationen der Berufseingangsphase durch das LIS haben ergeben, dass Lehrpersonen am Berufsanfang trotz hoher Motivation und erfolgreicher Integration im Kollegium insbesondere das erste Jahr in der Schule als sehr belastend erleben. Als ein Grund hierfür wird neben der Einarbeitung in ein neues System die erstmalige Bewältigung eines vollen Stundendeputats genannt. Selbst für Kolleginnen und Kollegen, die zuvor ihr Referendariat an derselben Schule absolviert haben und somit den Dienstort kennen, stellt dies eine große Belastung dar.

Die neuen Kolleginnen und Kollegen befinden sich in einer schwierigen Situation: zwar sind sie (da in den meisten Fällen der erfolgreiche Abschluss der zweiten Ausbildungsphase erst kurze Zeit zurück liegt) sehr gut ausgebildete Fachkräfte mit aktuellem Wissen in (Fach)Didaktik und Unterrichtsmethodik – gleichzeitig sind sie Novize was zum Beispiel eine Klassenleitung angeht. Erschwerend kommt hinzu, dass sie sich nicht im bewertungsfreien Raum bewegen, da sie zum Ende der Probezeit von Ihnen als Schulleitung dienstlich beurteilt werden.

Um in dieser Situation die Belastungen für neue Lehrpersonen zu reduzieren, ist ein behutsamer, ressourcenorientierter Unterrichtseinsatz wichtig.

Angedacht...

- Was die Übertragung einer Klassenleitung anbelangt, ergeben Nachfragen bei Bremer Lehrerinnen und Lehrern in der Berufseingangsphase ein differenziertes Bild. Während sich rund zwei Drittel der Befragten für eine Klassenleitung ausspricht (mehrheitlich Kolleginnen und Kollegen aus der Primarstufe), empfindet ein Drittel der Lehrpersonen ein erstes Jahr ohne die Verantwortung für eine eigene Klasse als entlastend. Für die Übernahme einer Klassenleitung sprechen die intensivere Bindung zu einer bestimmten Lerngruppe und das daraus resultierende Feedback; dagegen die hohe Verantwortung und die stärkere Arbeitsbelastung. Sicherlich müssen jeweils im konkreten Fall beim ersten Gespräch mit der neuen Lehrperson diesbezügliche Präferenzen abgefragt und mit der schulischen Bedarfslage abgeglichen werden.
- Nicht nur bei Lehrerinnen und Lehrern in der Berufseingangsphase wird ein Stundenplan mit wenigen Springstunden als angenehm empfunden – für Berufseinsteigerinnen bzw. Berufseinsteiger

bietet er darüber hinaus echte Entlastung, da so die Arbeitszeit kompakter genutzt werden kann und ein „Leben neben der Schule“ leichter möglich ist.

Umgekehrt entzerren Springstunden den Arbeitstag und geben Gelegenheit zum Verschnaufen – hier sollten persönliche Präferenzen im ersten Gespräch mit der neuen Lehrperson abgefragt werden.

- Entlastend, insbesondere für neue Lehrpersonen, ist der parallele Einsatz in Lerngruppen eines Jahrgangs bzw. das Vermeiden fachfremden Unterrichts. In beiden Fällen verringert sich der zeitliche Aufwand für die Unterrichtsvorbereitung; werden mehrere Fächer innerhalb einer Klasse unterrichtet, fällt eine individuelle Förderung der einzelnen Schülerin bzw. des einzelnen Schülers aufgrund der engeren Bindung leichter.
- Wenn möglich, zum Beispiel im Jahrgangsteam, ist eine zeitweise Doppelbesetzung des Unterrichts von Vorteil. Neben dem kollegialen Feedback und der damit verbundenen Möglichkeit, den eigenen Unterricht auf Stärken und Schwächen hin zu überprüfen, bietet das Teamteaching eine Chance zur Rhythmisierung des Schultages auch für Lehrpersonen.
- An jeder Schule gibt es weniger beliebte Lerngruppen, die Lehrerinnen und Lehrer nur ungern übernehmen. Neu von außen hinzukommende Kolleginnen und Kollegen können durch eine externe Sicht auf die Schülerinnen und Schüler eventuell einen positiven Einfluss ausüben – allerdings stellt diese Herausforderung im Verbund mit den anderen Themen am Berufsanfang in vielen Fällen eine deutliche Belastung dar. In den meisten Fällen ist hier der Einsatz einer erfahrenen Lehrperson von Vorteil.

3.6 Feedback und Gesprächsangebote

Dass Schulleitung zu einem erheblichen Anteil aus Kommunikation besteht ist zwar ein Gemeinplatz, aber dennoch wahr. Wenn es um die Schulleitungsaufgaben im Bereich der Personalentwicklung geht, kommt dem Gespräch als wesentlicher Form direkter Kommunikation eine herausragende Bedeutung zu. Berufseinsteigerinnen bzw. Berufseinsteiger, die das LIS regelmäßig befragt, bestätigen in großer Einhelligkeit: Sie wollen den frühzeitigen und offenen Dialog mit ihrer Schulleitung, bekommen aber nur in etwa der Hälfte der Fälle (auf Initiative der Schulleitung) Gelegenheit dazu.

Nun ist Gespräch nicht gleich Gespräch, nicht jeder Zeitpunkt ist für jedes Thema gleich geeignet und man kann auch als Berufseinsteigerin bzw. Berufseinsteiger selbst aktiv werden, um ins Gespräch zu kommen. Allerdings liegt bei asymmetrischer Rollen- und Machtverteilung die kommunikative „Bringschuld“ grundsätzlich bei dem oder der Vorgesetzten, also bei der Schulleitung.

Im Folgenden finden Sie eine kleine Übersicht von Gesprächen und exemplarischen Themen, die sich für das erste Vierteljahr der Tätigkeit einer neuen Lehrperson an Ihrer Schule anbieten.

Angedacht...

- Vor Dienstantritt: Erstgespräch mit der Schulleitung sowie Gespräch mit der (Jahrgangs-) Teamleitung
- Am ersten Schultag: Persönliche Begrüßung der neuen Lehrperson durch die Schulleitung, Gespräch mit der Startbegleitung
- Nach dem ersten Monat: Gespräch zum Stand der Einarbeitung
- Nach drei Monaten: Vierteljahres-Feedback
- Nach 12 Monaten: Jahresgespräch
- Etwa ein Jahr vor Ende der Probezeit (bei Beamten): Statusgespräch/Beurteilungsgespräch

Nicht immer ist es möglich, bereits vor Dienstantritt mit einer neuen Lehrperson ausführlich zu sprechen. Wenn es geht, umso besser: Sie haben dann die Möglichkeit, bereits vorab einige Dinge zu erfahren, mitzuteilen und abzustimmen, die sonst vielleicht nie mehr Thema werden. Das Erstgespräch mit dem oder der neuen Mitarbeiterin bietet sich an, sich ein umfassenderes Bild von der neuen Lehrperson zu machen: was kann sie besonders gut, was macht sie gerne, wo sieht

sie ihre Stärken? Dies alles sind Fragen, die natürlich schon im Bewerbungsverfahren eine Rolle gespielt haben (sollten), dennoch spricht es sich nach getroffener Einstellungsentscheidung in der Regel offener, entspannter und vor allem konkreter.

Umgekehrt haben sie als Schulleiterin bzw. Schulleiter die Chance, der neuen Lehrperson explizit die Dinge mit auf den Weg zu geben, die Sie von ihr oder ihm erwarten:

- Was sollte eine neue Lehrperson an Ihrer Schule unbedingt wissen und beachten?
- Was ist Ihnen als Schulleitung besonders wichtig? Steht hierzu etwas im Leitbild Ihrer Schule?
- Gibt es vielleicht besonders wichtige Regelungen, die unbedingt bekannt sein sollten?
- In welchen Bereichen erwarten Sie zunächst ein besonderes Engagement (Unterricht?), wo weniger (evtl. Schulentwicklung)?
- Wie wird die Einarbeitung gestaltet sein, welche Gesprächstermine gehören (verbindlich) dazu?
- Wann und wofür sind Sie als Schulleitung ansprechbar, wer ist ansonsten die unmittelbare Ansprechperson?
- Wie wird der erste Arbeitstag ablaufen, wie der Unterrichtseinsatz gestaltet sein?

Diese Aspekte frühzeitig anzusprechen, klärt die Verhältnisse und bewahrt Sie und die neue Lehrperson mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit vor unangenehmen Überraschungen, die sich häufig daraus ergeben, dass man (zumindest in der Leitungsrolle) Dinge als selbstverständlich annimmt, die es für einen anderen nicht sind.

Abstimmen können Sie dann noch alles, was für die Zusammenarbeit wichtig, aber nicht formal geregelt oder durch Ihre Leitungsentscheidung „gesetzt“ ist. Was könnte das für Sie und Ihre Schule sein?

Am ersten Schultag: Die persönliche Begrüßung der neuen Lehrperson bzw. des neuen Lehrers durch ein Mitglied der Schulleitung ist mit minimalem Aufwand verbunden – aber hinsichtlich ihrer Wirkung durch nichts zu ersetzen. Darin drückt sich ein Maß an Aufmerksamkeit und Wertschätzung aus, das – so berichten es neue Lehrpersonen immer wieder – für viele eher „unerwartet“ kommt und das berufliche Verhältnis sehr positiv prägen kann. Abgesehen davon können Sie die Gelegenheit gleich nutzen, um die Rolle der (Jahrgangs-)Teamleitung zu festigen, indem Sie die weitere Begleitung an diesem besonderen Tag

an diese/n delegieren.

Ein erstes Abstimmungsgespräch mit der Startbegleiterin bzw. dem Startbegleiter auf kollegialer Ebene könnte den ersten Tag kommunikativ abrunden.

Nach etwa einem Monat wird oft ein Gespräch zum Stand der Einarbeitung empfohlen. Dies macht insbesondere, aber nicht ausschließlich in größeren Schulen Sinn, da Sie sich als Schulleitung ja nicht um alles rund um die Einarbeitung und Integration neuer Lehrpersonen im Detail kümmern können. Diese Gespräche bergen für Sie die große Chance, einen Blick aus einer (noch vorhandenen) Außenperspektive auf Ihre Schule zu bekommen. Ermutigen Sie neue Lehrpersonen zu beschreiben, was ihnen aufgefallen ist und wie sie ihre neue Schule sehen. Abgesehen davon, dass Sie evtl. interessante Dinge erfahren, die Sie aus der Innensicht nicht erkennen können, geben Sie gleichzeitig ein praktisches Beispiel dafür, das Sie eine professionelle Kommunikationskultur pflegen.

Das Gespräch nach dem ersten Monat kann auch als Element eines Frühwarnsystems verstanden werden, bei dem Sie ggf. bereits erste Anzeichen möglicher Probleme erkennen können.

Eine ähnliche Funktion hat das Vierteljahres-Feedback, nur dass die Einsichten in das schulische Leben, die Unterrichtspraxis, die Einbindung in das bzw. die Teams (auch Fachgruppen) sich bereits etwas „gesetzt“ haben. Außerdem haben Sie hierbei – auf der Grundlage eines Vorgesprächs mit dem oder der Teamleitung – die Möglichkeit, der (immer noch) neuen Lehrperson eine begründete Rückmeldung über ihre bisherige Tätigkeit zu geben sowie die Kriterien und das Verfahren der Dienstlichen Beurteilung zum Ende der Probezeit zu erläutern. Letzteres kann auch zeitsparend als Gruppengespräch gestaltet werden, wenn mehrere neue Lehrerinnen bzw. Lehrer anzusprechen sind.

Nach zwölf Monaten folgt das „Jahresgespräch“, das Sie nach den Regeln des Personalentwicklungsgesprächs führen sollten, wenn nicht im konkreten Einzelfall Gravierendes dagegen spricht. Im Zentrum steht hierbei die mittel- und längerfristige berufliche Entwicklung der Lehrperson im Abgleich mit den Anforderungen, die die Schule an sie stellt. Zu PE-Gesprächen gibt es sowohl verbindliche Regelungen (Dienstvereinbarung) als auch hilfreiches Materialien

(Handlungshilfe und Film-DVD des Landesinstituts für Schule), letztere sind im Referat Personalentwicklung bzw. über die Homepage des LIS erhältlich.

Ungeliebt, aber wichtig: Etwa ein Jahr vor Ende der Probezeit (bei Beamten) sollten Sie ein „Statusgespräch“ mit Blick auf die Dienstliche Beurteilung zum Ende der Probezeit führen. Verbindlich geregelt ist ohnehin, dass „mindestens einmal innerhalb des Beurteilungszeitraums vor Abgabe der Beurteilung ein Beurteilungsgespräch über das aktuelle Eignungs-, Befähigungs- und Leistungsbild zu führen“ ist (Beurteilungsrichtlinien der SfBW v. 1.3.2013). Dies sollte so rechtzeitig erfolgen, dass der oder die Beurteilte eine reelle Chance hat, ggf. noch Korrekturen an seinem oder ihrem dienstlichen Verhalten vorzunehmen. Kaum nötig zu erwähnen, dass die Forderung „mindestens“ eines Gesprächs dieser Art nahelegt, auch ein zweites sei mitunter förderlich, jedenfalls nicht verboten...

Addiert man den zeitlichen Aufwand der Schulleitung für die Gespräche, die nicht ohnehin rechtlich vorgeschrieben sind, pro Lehrperson im ersten Dienstjahr, ergibt sich eine Summe von rund vier Stunden inkl. Vor- und Nachbereitung. Eine lohnenswerte Investition!

3.7 Individuelle Fortbildungsplanung

Durch die schulischen Anforderungen am Berufsanfang ergeben sich Fortbildungsbedarfe, die sich teilweise von denen erfahrener Lehrerinnen bzw. Lehrern unterscheiden können. Während (fach)didaktische Fragestellungen bei Berufseinsteigerinnen bzw. Berufseinsteigern weniger nachgefragt sind (es sei denn, die Kolleginnen und Kollegen sind fachfremd eingesetzt), stellen sich vermehrt Fragen zu folgenden Themenfeldern:

- Zum ersten Mal Klassenleitung sein
- Kommunikation mit Eltern
- Organisation von Elternabenden, Klassenfahrten etc.
- Rechtliche Grundlagen der Tätigkeit als Lehrperson
- Zeit- und Selbstmanagement
- Entspannungstechniken
- Work-Life-Balance
- Inklusion praktisch

Zu diesen Themen bietet das LIS, speziell für Lehrerinnen und Lehrer in der Berufseingangsphase, Fortbildungen an.

Sie sind auf der Homepage www.lis.bremen.de im Fortbildungsprogramm zu finden.

Sollten sich bei Ihren neuen Lehrpersonen Fortbildungsbedarfe zu Themen ergeben, die derzeit nicht im Fortbildungsprogramm aufgeführt sind, so bieten wir vom Team der Berufseingangsphase an, „Fortbildungen on Demand“ zu organisieren. Bei entsprechender Resonanz werden wir die nachgefragten Themen anbieten.

Das Team der Berufseingangsphase erreichen Sie unter berufsstart@lis.bremen.de.

4. Literatur

- Brägger, Gerold/Posse, Norbert (2007): Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Bd. 1: Schritte zur guten Schule. Bern: hep. 267 Seiten.
- Brägger, Gerold/Posse, Norbert (2007): Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Bd. 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen. Bern: hep. 452 Seiten.
- Buhren, Claus G./Rolff, Hans-Günter (2. erweiterte und überarbeitete Auflage 2009): Personalmanagement für die Schule. Ein Handbuch für Schulleitung und Kollegium. Weinheim und Basel: Beltz. 195 Seiten.
- Frank, Heike (2010): Lehrer am Limit. Gegensteuern und durchstarten. Weinheim und Basel: Beltz. 192 Seiten.
- Gellert, Manfred/Nowak, Claus (4. erweiterte Auflage 2010): Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung: Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. Meezen: Christa Limmer. 420 Seiten.
- Grimm, Andrea/Schoof-Wetzig, Dieter (Hrsg.) (2012): Wenn der Anfang gelingen soll. Die Gestaltung der Berufseingangsphase von Lehrkräften. Rehburg-Loccum. 166 Seiten.
- Harazd, Bea/Gieske, Mario/Rolff, Hans-Günter (2009): Gesundheitsmanagement in der Schule. Lehrgesundheit als neue Aufgabe der Schulleitung. Köln: Wolters Kluwer. 169 Seiten.
- Huber, Stephan Gerhard (Hrsg.) (2013): Handbuch Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem. Köln: Wolters Kluwer. 1029 Seiten.
- Jünke, Ernst: Unterrichtsentwicklung durch Personalentwicklung (2011). In: Rolff, Hans-Günter (Hrsg.): Qualität mit System. Eine Praxisanleitung zum Unterrichtsbezogenen Qualitätsmanagement (UQM). Köln: Wolters Kluwer.
- Keßler, Christina Dr./Gromes, Kerstin (Hrsg.) (2013): Bausteine zum Berufseinstieg. Einarbeitungskonzepte für neue Lehrkräfte erstellen. Köln: Wolters Kluwer. 195 Seiten.
- Landesinstitut für Schule (Hrsg.) (2009): Willkommen im LIS! Startbegleitung und Einarbeitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bremen. 24 Sei-

ten.

- NDS – Neue Deutsche Schule (Heft 1, 2013): Neu im Schuldienst. Essen: Neue Deutsche Schule Verlagsgesellschaft mbH.
- Pabst, Jochen (2008) (Hrsg.): Entwicklungslinien in der Lehrerbildung: Berufseignung, Berufseingangsphase. Hohengehren: Schneider. 192 Seiten.
- Schaarschmidt, Uwe (Hrsg.) (2. Auflage 2005): Halbtagsjobber? Psychische Gesundheit im Lehrerberuf – Analyse eines veränderungsbedürftigen Zustandes. Weinheim und Basel: Beltz, 172 Seiten.
- Schaarschmidt, Uwe/Kieschke, Ulf (Hrsg.) (2007): Gerüstet für den Schulalltag. Psychologische Unterstützungsangebote für Lehrerinnen und Lehrer. Weinheim und Basel: Beltz. 252 Seiten.
- Terhart, Ewald, Hrsg. (2000): Perspektiven der Lehrerbildung in Deutschland. Abschlußbericht der von der KMK eingesetzten Kommission. Weinheim: Beltz.

Materialsammlung

Checkliste und Gedanken zur Einarbeitung einer neuen Lehrkraft

Vor Dienstantritt

Was?	Mögliche Inhalte	Wer?	Mit wem?	Bis wann?	Erledigt
Termin für ein Erstgespräch vereinbaren					
Termin für eine Vorstellung der neuen Lehrperson mit dem Kollegium vereinbaren					
Erstgespräch mit neuer Lehrkraft	<ul style="list-style-type: none"> • Kennenlernen • Aufnehmen von Wünschen und Erwartungen hinsichtlich Unterrichtsfächern und –Einsatz, Zeit- und Stundenplanung • Erfragen weiterer Kompetenzen und Neigungsfächern • Bestätigung des Vorstellungstermins im Kollegium • „Blanko-Steckbrief“ an Lehrkraft übergeben • Aufnahme der Kontaktdaten • Kurzer Schulrundgang (Delegieren?) • Übergabe der Digitalen Schulmappe (oder alternativ bei der ersten Dienstbesprechung) 				
Startbegleitung festlegen	<ul style="list-style-type: none"> • Rahmenbedingungen und Zuständigkeiten der Startbedingung festlegen • Vereinbarung in der Stundenplanung berücksichtigen 				
Teamzugehörigkeit klären und Stundenplan erstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräch mit entsprechender Teamleitung, ggf. mit dem gesamten Team führen • Neue Lehrkraft in bestehendes Team integrieren • Stundenplanung ausarbeiten, dabei mögliche Koop-Zeiten mit Startbegleitung, Team und/oder anderen Berufseinsteigerinnen bzw. Berufseinsteigern der Schule berücksichtigen 				

Was?	Mögliche Inhalte	Wer?	Mit wem?	Bis wann?	Erledigt
Vorstellungstermin mit dem Kollegium (im Rahmen einer Dienstbesprechung)	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung der neuen Lehrkraft im Kollegium • Kennenlernen der Startbegleitung • Austausch mit den wichtigsten Bezugspersonen im Team/Gesamtkollegium • Übergabe der Digitalen Schultasche und ggf. eines Willkommens-Präsents • Austausch über die künftige(n) Lerngruppe(n) 				
Sekretariat und Hausmeisterin bzw. Hausmeister informieren	<ul style="list-style-type: none"> • Anlegen der Personalnebenakte • Bearbeitung der Einstellungsunterlagen für die SfBW • Aufnahme in Verteiler, Listen etc. • Vorbereitung des schulischen Arbeitsplatzes • Schlüssel vorbereiten 				
Arbeitsplatz vorbereiten	<ul style="list-style-type: none"> • Eigentumsfach vorbereiten • Zugänge einrichten • Kleines Präsent besorgen 				

Am ersten Schultag

Was?	Mögliche Inhalte	Wer?	Mit wem?	Bis wann?	Erledigt
Begrüßung der neuen Lehrperson	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Begrüßung (ausreichend Zeit einplanen) • Schlüsselübergabe • Klären letzter Fragen zum heutigen Unterrichtseinsatz etc. • Informationen zu Pausenregelungen • Begleitung ins Lehrerzimmer • dort evtl. kleines Willkommens-Präsent am neuen Sitzplatz • ggf. Regelung verwaltungstechnischer Dinge 				

In der ersten Woche

In der ersten Woche wird die neue Lehrkraft darum bemüht sein, (neben den zu unterrichtenden Schülerinnen und Schülern) die unmittelbaren Tischnachbarinnen und -nachbarn im Lehrerkollegium näher kennenzulernen sowie sich in die Gepflogenheiten der Schule einzufinden. Für die unmittelbare Unterrichtstätigkeit und Rolle als Lehrkraft sind jedoch der Zugang zum und Umgang mit dem Computer (Password, Einrichten der Email-Adresse), Telefon, Postkasten etc. wichtige Voraussetzungen, um den Außenkontakt mit Schülern und Eltern herstellen und erfolgreich arbeiten zu können. Aber auch das Wissen zu Verbrauchsmaterialien (wann, wo, wie viel), Ausleihverfahren für Medien, Schulbücher, Lernspiele etc., Nutzungszeiten und Ausstattung der Fachräume, Ausstattung und Anwendung der installierten PC-Programme etc., sind unabdingbare Grundinformationen, die der neuen Lehrperson in diesen ersten Tagen vermittelt werden sollten. Dies müssen Sie jedoch nicht selbst machen. Hier bietet es sich an, diese Angelegenheiten an die Kolleginnen und Kollegen zu delegieren, die mit den Aufgaben vertraut sind und die, für den Fall, dass es Probleme gibt, auch jederzeit mit Rat und Tat zur Seite stehen können.

Was?	Mögliche Inhalte	Wer?	Mit wem?	Bis wann?	Erledigt
Begleitung bei organisatorischen Fragen zum Schulalltag	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung im Schulgebäude • Umgang mit dem Kopierer • Ausleihverfahren für Medien und Unterrichtsmaterialien • Nutzung von Fachräumen • schulinterne Gepflogenheiten im Umgang mit Entschuldigungen bei Krankheit, Vertretungsstunden, Elternkontakten etc. • Fragen zum Unterricht 				
Regelung von verbliebenen verwaltungstechnischen Fragen und Abläufen	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen zum Intranet, Einrichtung eines entsprechenden Zugangs • Umgang mit einer evtl. schulischen Lernplattform • ... 				

Nach dem ersten Monat

Was?	Mögliche Inhalte	Wer?	Mit wem?	Bis wann?	Erledigt
Gespräch zum Stand der Einarbeitung führen	<ul style="list-style-type: none"> • Stand des „Ankommens“ in Team und Kollegium • Kontakt zu Schülerinnen und Schülern sowie deren Eltern • Klärung noch offener (organisatorischer) Fragen • Klärung des weiteren Unterstützungsbedarfs • Persönliche Schwerpunkte der neuen Lehrkraft aufnehmen 				
Termin für ein Vierteljahresgespräch vereinbaren					

Nach dem ersten Vierteljahr

Nach ca. drei Monaten sollten Sie sich und der neuen Lehrperson die Möglichkeit geben, die ersten Wochen und Monate in einem gemeinsamen Gespräch Revue passieren zu lassen. In einem von Ihnen initiierten Feedbackgespräch sollten in Bezug auf das Thema Einarbeitung insbesondere die Aspekte Arbeitsaufgabe, Arbeitsumfeld und Zusammenarbeit thematisiert werden.

Fragen Sie in diesem Gespräch danach, wie aus Sicht der neuen Lehrkraft die Start- und bisherige Einarbeitungszeit empfunden wurde. Was war (besonders) gut, was bedarf noch einer Optimierung? Umgekehrt sollten auch Sie Ihren Eindruck gegenüber der neuen Kollegin bzw. dem neuen Kollegen zum Ausdruck bringen. Allerdings ist es wichtig dabei darauf zu achten, dass Sie Ihre Eindrücke hinsichtlich der bisher geleisteten Lehrtätigkeit, der Kooperation oder auch der Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen über begrenzte einzelne Situationen und Verhaltensweisen beschreiben und nicht allgemein die ganze Person.

Zudem sollten in diesem Gespräch sowohl Fortbildungserwartungen aus Sicht der Schulleitung, aber auch Fortbildungswünsche aus Sicht der neuen Lehrperson kommuniziert werden.

Achten Sie insbesondere darauf, für dieses Gespräch ausreichend Zeit einzuplanen. Damit auch Ihre neue Lehrkraft die Möglichkeit hat, sich auf die Inhalte vorzubereiten, vereinbaren Sie mindestens vierzehn Tage vorher einen gemeinsamen Feedback-Termin.

Was?	Mögliche Inhalte	Wer?	Mit wem?	Bis wann?	Erledigt
Vierteljahres-Feedback	<ul style="list-style-type: none">• Eindrücke der Lehrperson nach dreimonatiger Tätigkeit an der Schule hinsichtlich ihrer Arbeitsaufgaben, Arbeitsumfeld, Kooperation im Kollegium• Optimierungsmöglichkeiten?• Feedback von SL-Seite• Ausstehende Wünsche/Erwartungen von beiden Seiten• Fortbildungsbedarf?				