

Eignungsdiagnostische Maßnahmen – ein neues, ein wirksames und ein notwendiges Instrument in der Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern

Jahr für Jahr kommt im Rahmen der Lehrerausbildung folgender Fall vor: Eine junge Frau, ein junger Mann besteht nach 18 Monaten Referendariat das 2. Staatsexamen nicht. Sie bzw. er wiederholt die Prüfung ein halbes Jahr später – und scheitert abermals. Der Eintritt in den staatlichen Schuldienst ist für immer verhindert, die berufliche Karriere als Lehrerin oder Lehrer beendet, bevor sie beginnen konnte. Diesen zwei Jahren Referendariat vorausgegangen sind im Durchschnitt vier Jahre Studium an einer Pädagogischen Hochschule – macht unter dem Strich sechs Jahre erfolglose Ausbildung. Betroffene Personen stehen in dieser Situation meistens vor dem Nichts, und das öffentliche Ausbildungssystem hat ergebnislos Ressourcen eingesetzt. Ist dieses Scheitern in Kauf zu nehmen - ist es Teil eines Prüfungsverfahrens, bei dem eben Menschen auch scheitern?

Folgende Beobachtungen sind bemerkenswert: Bei den meisten Personen der beschriebenen Scheiterungsgruppe stellen die Ausbilder und Ausbilderinnen während des Referendariats deren grundsätzliche **Eignung für den Lehrerberuf** in Frage und können dies durch vielfältig beobachtetes Verhalten sehr gut begründen. Und: Ein Teil der betroffenen Personen kann die Infragestellung der eigenen Eignung für den Beruf gut annehmen – hätte sich diese Rückmeldung aber zu einem wesentlich früheren Zeitpunkt gewünscht.¹

Eine drängende Fragestellung: Was gehört zur Eignung für den Beruf der Lehrerin und des Lehrers?

Solange es Lehrerbildung gibt, stellt sich die Frage nach der Eignung von Personen für diesen Beruf – aber an welcher Stelle des Ausbildungswegs wird diese Frage nach der Eignung gestellt? Und was gehört zu einer Eignungsaussage? Zur Eignung für den Lehrerinnenberuf gehört ein komplexes Feld an Kompetenzen – aus den Bereichen Fachwissen, aus Kenntnissen und Fertigkeiten im methodisch-didaktischen Feld. Zur Eignung gehören aber auch Einstellungen und Haltungen, also Merkmale, die die Lehrerpersönlichkeit abbilden. Alle Kompetenzen zusammen braucht man, um den Anforderungen des Berufs gerecht werden zu können – was zu Wirksamkeit bei den Schülern und zu eigener Berufszufriedenheit führt. Während die Wissens- und Kenntnisebenen in vielen Veranstaltungsformen bearbeitet werden (z.B. Lehrveranstaltungen, Referaten, schriftliche Arbeiten, Prüfungen etc.), bleibt der Bereich der Einstellungen und Haltungen unterbelichtet.

¹ Dabei ist die grundlegende Nicht-Eignung zahlenmäßig gering. Das eigentliche Potenzial einer frühzeitigen Rückmeldung liegt darin: Was hätte sie in Hinblick auf bewussteres, gezielteres Lernen bewirken können? Und was hätte dieses Lernen für die Herstellung von Eignung bewirken können?

Seminar Offenburg: Teil der Lehrerbildung in Baden-Württemberg

Für das Verstehen der Bedeutung der Offenburger Eignungsdiagnostischen Maßnahmen (im folgenden abgekürzt: EdM) ist unerlässlich ein kurzer Blick auf das deutsche System der Lehrerausbildung. Zuständig für die Lehrerausbildung sind die Bundesländer. Es gibt also nicht **die** deutsche Lehrerausbildung, sondern zahlreiche Varianten. Für Offenburg gelten die Bedingungen der Lehrerausbildung in Baden-Württemberg. Parallel zur selektiven Organisation des deutschen Schulwesens werden auch die Lehrerinnen und Lehrer der jeweiligen Schulform getrennt ausgebildet. Das Seminar Offenburg bildet Lehrerinnen und Lehrer für Grund- und Hauptschulen aus.

Die Ausbildung für dieses Lehramt erfolgt in zwei Phasen: In der ersten Phase studieren die Personen an einer der Pädagogischen Hochschulen des Landes Baden-Württemberg in der Regel vier Jahre (entspricht ca. 70 Prozent der Ausbildungszeit) und schließen das Studium mit einer fachlich-pädagogischen Prüfung, dem 1. Staatsexamen, ab. Anschließend absolvieren sie die zweite Phase ihrer Ausbildung, das Referendariat, an einem der 14 „Staatlichen Seminare für Didaktik und Lehrerbildung“ – ein solches Seminar ist das Seminar Offenburg. Die zweite Phase am Seminar dauert 18 Monate (entspricht ca. 30 Prozent der Ausbildungszeit). Wer das erste Staatsexamen besteht, hat damit das Anrecht auf die zweite Phase erworben.

Eine institutionelle Verbindung zwischen den beiden Phasen gibt es nicht. Kontakte zwischen Ausbildern bestehen aufgrund individueller Initiativen. Die oft proklamierte Zuständigkeit der ersten Phase für den fachlich-theoretischen Teil und die Zuständigkeit der zweiten Phase für den praktisch-schulischen Teil liegt irgendwo zwischen Klischee und Wirklichkeit – jedenfalls kann von einer sinnvollen, effektiven und wirksamen Verzahnung bisher noch nicht gesprochen werden.

Absicht und Philosophie der Eignungsdiagnostischen Maßnahmen

Idealerweise sollte die Eignungsfrage relativ früh im Ausbildungsgang gestellt und beantwortet werden. Wenn man aber – wie die Ausbilder am Seminar Offenburg – keinen Zugriff auf die ersten 70 Prozent der Ausbildungszeit hat, bleiben entweder Resignation oder Handeln in der eigenen Zuständigkeit. Und hier war es vor allem die frühere Direktorin des Seminars, Frau Regine Berger, die mit entsprechendem eigenen Knowhow, kreativer Ausnutzung von Freiräumen und beharrlicher Motivationskraft einen Prozess in Gang setzte und am Leben erhielt, an dessen Ende die Eignungsdiagnostischen Maßnahmen am Seminar Offenburg standen.

Schon zu Beginn dieses Prozesses wurde dreierlei vereinbart und festgelegt:

Bei der eignungsdiagnostischen Aussage wird es vor allem um die Felder der Einstellungen und Haltungen gehen. Diese Felder haben eine enorme Bedeutung für das Bestehen im Beruf, spielen in der Ausbildungszeit am Seminar eine

wichtige Rolle - und sie wurden an den pädagogischen Hochschulen eher nicht bearbeitet. Dies ist für Baden-Württemberg ein völlig neuer Fokus in der Lehrerbildung.

Zweitens: Die Teilnahme an einer EdM wird fakultativ sein. Dafür sprachen und sprechen drei Gründe: Die zur Verfügung stehenden Ressourcen reichen nicht aus für alle Referendare. Der in der Ausbildungs- und Prüfungsordnung gegebene rechtliche Rahmen lässt eine Verpflichtung zur Teilnahme nicht zu. Und: Der am Seminar geltende Rahmen einer humanistischen Erwachsenenpädagogik setzt auf hohe Eigenverantwortung und Eigenentscheidung der Referendare. Dieser letzte Punkt hat sich in der Zwischenzeit zu einem der tragenden Qualitätsmerkmale der EdM entwickelt.

Drittens: Für die Teilnehmer wird ein hohes Maß an Transparenz über Absicht, Ablauf und Bedeutung des Ergebnisses einer EdM hergestellt.

Das Konzept der EdM lässt sich so skizzieren:

- Es nimmt Anleihen beim Auswahlverfahren Assessment Center (AC).
- Probanden (Referendarinnen und Referendare) durchlaufen Übungen mit Aufgabenstellungen aus dem beruflichen Feld.
- Geschulte Beobachter beobachten und dokumentieren.
- Grundlage für die Beobachtungen ist ein Anforderungsprofil.
- Die Beobachtungen werden in einer Auswertungskonferenz ausgewertet.
- Die Beobachtergruppe erstellt für jede Probandin / jeden Probanden eine qualifizierte Rückmeldung mit Stärken und mit Lernfeldern (Potenzialeinschätzung).
- Die Rückmeldung der Gruppe wird von einer Beobachterin / einem Beobachter in einem Rückmeldegespräch mitgeteilt.
- Der Proband / die Probandin erhält mit der Rückmeldung eine Orientierung für weiteres Handeln.

Die **Intention der EdM** ist also zusammengefasst: **Personen erhalten eine Rückmeldung über ihre Stärken und Lernfelder, und mit dieser Rückmeldung eine Orientierung für weiteres gezieltes Handeln.** Darin besteht der wichtige Unterschied zum Assessment: Die EdM ist kein Auswahlverfahren, sie ist ein Rückmeldeverfahren.²

Handeln statt reden: Offenburg beginnt

Im Herbst 2002 begannen die Vorarbeiten mit der Erstellung der Übungen, der Formulierung eines Anforderungsprofils, dem Entwurf eines strukturierten

² Das Verfahren beansprucht für sich also nicht die absolute Entscheidung „geeignet“ bzw. „nicht geeignet“, aber es benennt Stärken, die zur Eignung gehören, und Lernfelder, die für eine Eignung bearbeitet werden sollten

Interviews³, dem Training für Beobachter/innen. Für eine dreitägige Pilot-EdM konnten studentische Probanden und externe Moderatorinnen gewonnen werden. Im Jahr 2003 wurden alle Ausbilder am Seminar (mehr als 30 Personen) in Beobachtertrainings qualifiziert – dabei agierten viele Ausbilder auch in der Probandenrolle. Zu diesem Zeitpunkt gelang es Regine Berger mit ihrer Idee von Eignungsdiagnostik ein Comenius-Projekt zu initiieren. Dieses Vorgehen verlangte dem System Seminar eine große Anstrengung ab, die kaum zu überschätzen ist. Für die Implementierung der EdM in die Ausbildung war das zeit- und personalintensive Vorgehen aber unerlässlich: Das Instrument musste valide sein (mehr zum Thema Validität im folgenden), und seine Anwender sicher in der Handhabung. Neben einem pragmatischen Zeitkonzept (12 Stunden je EdM) wurden folgende unabdingbare Qualitätsmerkmale für die EdM am Seminar Offenburg festgelegt:

- Die Teilnahme an der EdM ist freiwillig, und die Abläufe werden – mit Ausnahme der Aufgabenstellungen – transparent gemacht.
- Die Beobachter/innen haben eine in Trainings erworbene fundierte Ausbildung.
- Bezugspunkt für Übungen und Beobachtungen ist ein Anforderungsprofil für die Ausbildung.
- Die Übungen beinhalten typische Anforderungen des beruflichen Feldes.
- Die Auswertungskonferenz hat ein formales Setting, das von Moderatoren gewährleistet wird.
- Die Rückmeldung wird von der Beobachtergruppe vergemeinschaftet. Dabei geht Qualität vor Zeitdruck.
- Das Rückmeldegespräch hat ebenfalls ein formales Setting. Es ist kein Ausbildungs- oder Beratungsgespräch.
- Alle schriftlichen Aufzeichnungen werden vernichtet.
- Die Teilnehmer/innen entscheiden in Eigenverantwortung, ob und wie sie die Rückmeldung bearbeiten. Es ist auch ihre Entscheidung, ob sie Ausbilderinnen bei einer Bearbeitung hinzu ziehen.

Im Frühjahr 2004 wurde die EdM den Referendaren zum ersten Mal angeboten. Von 120 Personen, die im Februar ihre zweite Ausbildungsphase begannen, nahmen 60 Personen teil – ein großartiges Ergebnis unter dem Gesichtspunkt, dass hier ein in der Lehrerausbildung völlig neues Instrument angeboten wurde – und dass Assessment-Verfahren doch beträchtliche Vorbehalte auslösen. Allerdings war damit auch eine Ressourcengrenze am Seminar Offenburg erreicht. Das Verfahren ist in der Durchführung sehr personalintensiv: Fünf Probanden treffen auf fünf Beobachter/innen plus Moderator/in. Der Zeiteinsatz beträgt für die Teilnehmer circa sieben Stunden, für die Beobachter circa 12 Stunden. Im Folgejahr 2005 wurde für die Teilnahme eine schriftliche Bewerbung mit Begründung verlangt. Dies führte zu einem signifikanten Rückgang der Teilnehmerzahl, so dass im Jahr 2006 wieder auf diese offenbar beträchtliche Hürde verzichtet wurde.

³ Die Werkzeuge Übungen, Anforderungsprofil und strukturiertes Interview sind auf der Website des Comenius-Projekts ausführlich dokumentiert, so dass auf einen Abdruck in diesem Artikel verzichtet wird.

Evaluation der Eignungsdiagnostischen Maßnahme: Ist sie wirksam?

Selbst wenn man bis hierher Absicht und Philosophie der EdM versteht und akzeptiert: Es stellt sich natürlich die alles entscheidende Frage des Nutzens und der Wirksamkeit. Nur bei einem Nutzen und bei Wirksamkeit legitimiert sich das Handeln, in diesem Fall: die Durchführung einer EdM. Die Evaluation der EdM steht vor einem strukturellen Problem: Es gehört ja zu ihren Kennzeichen, dass alle schriftlichen Aufzeichnungen vernichtet werden, und dass die Referendare in Selbstverantwortung mit dem Ergebnis arbeiten oder auch nicht arbeiten. Was also ist dann die Datenbasis für eine Evaluation? Gibt es überhaupt eine Datenbasis?

Bezugspunkt für das Erkenntnisinteresse einer Auswertung muss das Ziel einer EdM sein: Die Teilnehmer erhalten eine Rückmeldung über ihre Stärken und Lernfelder, mit deren Hilfe sie eine Orientierung für weiteres – selbstgesteuertes – Handeln in ihrer Ausbildungszeit bekommen. Zunächst wurden alle Beobachterinnen befragt, ob die Übungen der EdM dazu ausreichen, sich aussagekräftige Bilder von der jeweiligen Person zu machen, die dann in der Auswertungskonferenz zu einer einstimmigen Rückmeldung verarbeitet werden können. Dies gelingt – teilweise auch zur eigenen Überraschung der Beobachter – in einem hohen Maße. Die Grundstrukturen der Übungen haben sich gut bewährt, die Teilnehmer werden unter dem Fokus des Anforderungsprofils „sichtbar“. Hinzu kommt die Einschätzung der Beobachter, dass die erstellten Rückmeldungen – von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen – präzise formuliert sind und im Sinne der Ausbildung handlungsleitend sein können. Es ist übrigens ein sehr wertvoller Effekt, dass die Ausbilder des Seminars bei einer EdM ihren Beobachterblick ständig trainieren und mit anderen vergemeinschaften – inhaltlich und sprachlich⁴. Während eine quantitativ-empirisch ausgerichtete Forschung die Validität der Übungen für noch nicht ausreichend belegt hielt, reichen den Verantwortlichen am Seminar Offenburg die Ergebnisse aus strukturierten Befragungen, Gruppendiskussionen und Interpretationen aus, um die Übungen als valide zu bezeichnen⁵.

Wie wird der Nutzen der EdM von ihren Teilnehmern beurteilt? Dieser entscheidend wichtige Teil der Evaluation gestaltet sich methodisch sehr sensibel: Er darf die intendierten und kommunizierten Prinzipien der EdM nicht konterkarieren! Das heißt konkret: Die Teilnahme an der Evaluation ist freiwillig und es werden dabei keine Aufzeichnungen aus der EdM verwendet (die es nicht mehr gibt). Und: Zeitpunkt für die Auswertung ist nicht das Ende der EdM, sondern das Ende der Ausbildungszeit – nur zu diesem Zeitpunkt kann ja eine Aussage darüber getroffen werden, ob die Rückmeldung handlungsorientierend war.

Instrument für die Befragung der Teilnehmer ist ein strukturiertes Interview, das Face-to-face durchgeführt wird. Traditionelle quantitative empirische

⁴ Die Erarbeitung des Instruments EdM hatte und hat immer auch einen qualitativen Fortbildungseffekt für die Ausbilderinnen und Ausbilder am Seminar Offenburg. So wurden etwa Unterschiede von Gesprächsformen wie Beratungsgespräch, Ausbildungsgespräch und Rückmeldegespräch bearbeitet.

⁵ Bei der Entwicklung der EdM und bei der Arbeit mit dem Instrument orientieren sich die verantwortlichen Personen mehr an Methoden der qualitativen Sozialforschung als an quantitativen empirischen Methoden.

Auswertungsinstrumente wie Skalen, Tests oder standardisierte Fragebögen würden dem Anliegen und der Philosophie der EdM weniger gerecht werden können. Folgende Fragen strukturieren das Interview:

- Wie haben Sie die Rückmeldung zu Ihren persönlichen Stärken und Lernfeldern erlebt und für sich eingeordnet?
- Welche Bedeutung haben seitdem (d.h. seit der EdM) Rückmeldungen für Ihr Lernen und Arbeiten?
- Welche Bedeutung hatte die Rückmeldung (aus der EdM) für Ihre weitere Ausbildungszeit am Seminar und in der Schule?
- Zusammenfassend: Wie hat sich – vom Ende der Ausbildungszeit aus gesehen – die Rückmeldung auf Sie als Person ausgewirkt?

Ergebnisse der Auswertung

Die ersten Auswertungsinterviews – für die Teilnehmer des Jahres 2004 – wurden im Juli 2005 geführt. 15 Personen nahmen am Auswertungsinterview teil, das entspricht einer Quote von 25 Prozent.

Fast alle Befragten (87 Prozent) konnten die Rückmeldung gut und für sich plausibel aufnehmen, sich „damit identifizieren“⁶. In Einzelfällen (13 Prozent) wurde die Aufnahme durch das Verhalten der mitteilenden Personen blockiert. Die 87 Prozent zeigten sich überrascht, wie „vielfältig“, „treffsicher“ und „konkret“ die Rückmeldung der Beobachter war. Die Akzeptanz wurde erhöht durch Bestärkungen („das tat gut“), durch „griffige Begriffe“ und durch die „Fahne“: „damit arbeite ich immer noch“. Die explizite Äußerung der Stärken erleichtert im Empfinden der Teilnehmer die Aufnahme der Lernfelder wesentlich!

Eine große Mehrheit – 73 Prozent – sehen „Rückmeldungen als ein wichtiges Mittel für das Lernen“. Oft hatte die EdM-Rückmeldung eine größere Bedeutung als andere Rückmeldungen während der Ausbildung: sie bezog sich auf „das Persönliche“. „Rückmeldungen geben klare Strukturen“, „ihre wirkliche Bedeutung erkenne ich erst am Ende der Ausbildungszeit“. Oder: „Mein Umgang mit Rückmeldungen wurde professioneller“ – auch Referendare haben sich nun häufiger gegenseitig Rückmeldung gegeben.

Die Bedeutung für die Ausbildungszeit wurde als durchweg hoch eingeschätzt, wie folgende typische Äußerungen zeigen: „Ich habe mit meinen Stärken gearbeitet, z.B. im Bereich Führung“. „Mein Auftreten wurde sicherer, ich bin mehr in die Situationen rein. Ich habe in der Gruppe Raum für mich beansprucht, mit Körpersprache, mit Blickkontakt.“ „Ich konnte die Lernfelder z.T. in den Lehrveranstaltungen bearbeiten“. „Gut war die Eigenverantwortung – ich konnte selbst darauf achten“.

Auch der hinsichtlich der Eignungsfrage wichtige Blick auf die eigene Person ergibt ein positives Bild: „Die Übungen haben bei mir wichtige Selbstreflexionen ausgelöst“.

⁶ Die Zitate stammen aus den Protokollen der strukturierten Interviews. Sie wurden exemplarisch ausgewählt, d.h. der zitierte Sachverhalt wurde jeweils von weiteren Personen benannt.

„Die EdM war ein kostenloses Geschenk, in dem ich mehr über mich erfahren konnte“. „Die EdM hat mir Punkte klar gemacht, an denen ich wirklich arbeiten konnte“. „Sie war ein Beitrag, dass ich mich als Person verändert habe – ein wahnsinniger Fortschritt im Vergleich zur Pädagogischen Hochschule“.

Das Fazit der Teilnehmerbefragung:

- **Die eindeutige Tendenz der Ergebnisse der Interviews spricht für eine hohe Wirksamkeit der EdM.**
- **Die Referendare nehmen die Philosophie der EdM und ihre eigene Selbstverantwortung in hohem Maße an.**
- **Der auf die Persönlichkeit gerichtete überfachliche Fokus findet Zustimmung und ist wirksam.**
- **Unabdingbar sind Qualität und Verlässlichkeit des Verfahrens.**
- **Für sehr häufig vorkommende Stärken und Lernfelder könnten ausgewiesene Trainingsangebote hilfreich sein.**
- **Viel spricht für einen früheren Einsatz der EdM bereits in der ersten Phase der Ausbildung an der Pädagogischen Hochschule.**

Die Interviews mit den Teilnehmern des Jahres 2005 – geführt im August 2006 – zeigen übrigens sehr ähnliche Ergebnisse.

Stand der Dinge und Ausblick in die nähere Zukunft

Im Frühjahr 2006 wurden EdM nun zum dritten Mal in Folge den Referendaren angeboten. Das Instrument ist damit im Ausbildungsrahmen am Seminar Offenburg etabliert. Natürlich muss es gepflegt werden: kleinere Aktualisierungen der Übungen, Qualifizierung neuer Mitarbeiter, Achtsamkeit für die Qualitätskriterien. Nützliche Anregungen gibt es sicher auch aus dem Comenius-Projekt⁷. Auch wenn die Voraussetzungen in den beteiligten Partnerinstituten zum Teil sehr unterschiedlich sind: Die Workshops beim Internationalen Symposium im April in Offenburg haben die Bedeutung der Eignungsfrage in der Lehrerausbildung sehr deutlich gezeigt.

Diskutiert wird in Offenburg der Vorschlag nach einer stärkeren Verbindlichkeit zur Bearbeitung der rückgemeldeten Lernfelder. Allerdings müsste man dafür einen Teil der Qualitätsmerkmale verändern: die Selbstverantwortung reduzieren, die Rückmeldungen dokumentieren, die Freiwilligkeit relativieren. Die Auswertungsergebnisse sprechen eher für den Verzicht auf die stärkere Verbindlichkeit. Zudem gibt es ja eine ganze Reihe weiterer Rückmelde- und Einwirkungsmöglichkeiten während der Ausbildung: In den Lehrveranstaltungen, bei Unterrichtsbesuchen, in Ausbildungs- und Beratungsgesprächen, bei der Arbeit an den Schulen. Diese Möglichkeiten sind eher für die operative Umsetzung geeignet. EdM ist ein wichtiges, aber eben auch nur **ein** Instrument während der 18monatigen Ausbildungszeit.

⁷ Die Inhalte der Workshops werden derzeit von Mitarbeitern des Seminars ausgewertet. Dabei geht es nicht nur um die Verwendbarkeit für EdM, sondern auch um den möglichen Nutzen für die obligatorischen Ausbildungsbereiche am Seminar.

Eine Rolle spielt immer wieder die Ressourcenfrage. Neue Aufgabenvergütungen und Arbeitszeitberechnungen an den baden-württembergischen Seminaren haben die Spielräume für eigene Profilbildung eher verkleinert (es gibt sie aber noch!). Eine obligatorische Aufnahme der EdM in das Ausbildungsprogramm müsste landesweit erfolgen – dies ist nicht in Sicht. Es ist erklärtes Ziel der Seminardirektorin Ute Leoni, das EdM-Angebot im Rahmen der möglichen Spielräume weiter zu führen. Dabei wird die Kapazitätsgrenze bei etwa 60 möglichen Teilnehmerinnen liegen.

Seit 2003 haben immer wieder Personen der Schulverwaltung und Personen anderer Seminare in einer Gastrolle EdM beobachtet. Hier erschließt sich die Dimension einer EdM für Außenstehende am besten, gedruckte und mündliche Informationen stoßen an Grenzen. Ein GHS-Seminar experimentiert zwischenzeitlich mit Einzelelementen der EdM, ein Gymnasial-Seminar stellt sein hohes Interesse aus Ressourcengründen zunächst zurück.

Eine äußerst interessante Entwicklung hat sich aus dem Interesse an EdM von Personen der Schulverwaltung ergeben. In den Staatlichen Schulämtern der Schulverwaltung besteht das Problem, genügend und geeignete Personen für Führungsaufgaben, z.B. Schulleitungen zu finden. Die etablierten Formen der Personalauswahl bringen häufig Personen in die Funktion, ohne dass sie dafür ausreichend vorbereitet sind. Das kann gut gehen („learning on the job“) – es scheitert aber auch relativ oft.

Jedenfalls ist folgender Ansatz vielversprechender: Personen interessieren sich für eine Führungsaufgabe, nehmen an einer eignungsdiagnostischen Maßnahme teil und erhalten am Ende eine Rückmeldung über ihre – für eine Führungsaufgabe – vorhandenen Stärken und Lernfelder, also eine Potenzialanalyse. Anschließend bearbeiten sie ihre Lernfelder – auch mit Unterstützungsangeboten der Schulverwaltung – und gehen nach einer bestimmten Zeit in ein Bewerbungsverfahren.

Inzwischen drei Staatliche Schulämter in Baden-Württemberg beschreiten diesen neuen Weg der Führungskräfteentwicklung und übernehmen die Offenburger EdM als Instrument ihrer Personalentwicklung⁸. Absicht, Philosophie und Qualitätsmerkmale der Offenburger EdM sind jeweils Grundlage, während die Übungen und ein Anforderungsprofil für Führungskräfte neu entwickelt wurden. Zu Beobachterinnen ausgebildet werden erfahrene Schulleiterinnen und Schulleiter⁹.

Seit dem Frühjahr 2006 ist ein Herzensanliegen der Offenburger EdM auf einem guten Weg: der Wunsch nach Implementierung der EdM zu einem früheren Zeitpunkt in der Ausbildungsbiographie, also in der ersten Phase an der Pädagogischen Hochschule. Die Offenburger Idee fand beim Rektor der Pädagogischen Hochschule

⁸ Die beiden Autoren dieses Artikels arbeiteten dabei als Trainer und Moderatoren in bisher sechs mehrtägigen Fortbildungsveranstaltungen mit und waren maßgeblich an der Entwicklung des EdM-Materials beteiligt.

⁹ Dieses Feld wurde ausführlich bearbeitet in einem mehrjährigen Modellversuch der „Bund-Länder-Kommission“ (BLK) – eine maßgebliche Steuerungsinstitution im deutschen Bildungswesen – im Bereich des Staatlichen Schulamts der Stadt Frankfurt am Main. Die Ergebnisse des Modellversuchs wurden 2005 veröffentlicht in: Roland Gibitz, Heiner Roediger (Hrsg.): Führungskräfteentwicklung in der Schule – Instrumente der Personalentwicklung. München, Neuwied 2005

Freiburg ein offenes Ohr und stieß bei den für Diagnostik zuständigen Psychologie-Professoren auf großes Interesse. Aus intensiver gemeinsamer Arbeit ist der Antrag für ein Forschungsprojekt entstanden, der zum gegenwärtigen Zeitpunkt beim Wissenschaftsministerium liegt. Im Rahmen des Forschungsprojekts sollen Verfahren der frühzeitigen Potenzialanalyse und Potenzialrückmeldung bei Lehramtsstudenten untersucht und Möglichkeiten der Optimierung dieser Verfahren entwickelt werden. Ausgangspunkt ist das Offenburger Instrument EdM, das unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten analysiert und hinsichtlich der prognostischen Güte mit empirischen quantitativen Methoden längsschnittlich untersucht werden soll. Der geplante Zeitrahmen beträgt drei Jahre¹⁰.

Es sind insgesamt sehr ermutigende Perspektiven. Die große, ja herausragende, Anstrengung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Seminar Offenburg hat sich gelohnt und lohnt sich weiterhin. Die Bedeutung und die Sinnhaftigkeit von Eignungsdiagnostik in der Lehrerausbildung ist nicht mehr weg zu diskutieren. Im Gegenteil: Immer mehr Puzzleteile verdeutlichen das Bild der Notwendigkeit. Eine der größten deutschen empirischen Lehrerstudien, die „Potsdamer Lehrerstudie“¹¹, fordert eine „verbesserte Rekrutierung und Vorbereitung des Lehrernachwuchses“.

Das Anliegen dieser Studie war es, den Ursachen für die alarmierende Zahl von Dienstunfähigkeit und vorzeitigen Pensionierungen im Lehrerberuf auf Grund psychischer und psychosomatischer Probleme auf die Spur zu kommen. Die dabei gefundenen „Muster des Verhaltens und Erlebens gegenüber der Arbeit“ sind schon bei den auch untersuchten Lehramtsstudierenden vorhanden: Bei einem Viertel – 25 Prozent – schon das „Risikomuster“, mit dem „Einschränkungen in der Widerstandskraft, Defizite in der sozial-kommunikativen Kompetenz und eine generelle Beeinträchtigung des Selbstvertrauens“ verbunden sind.

¹⁰ Der Forschungsantrag liegt als unveröffentlichtes Manuskript vor.

¹¹ Uwe Schaarschmidt (Hrsg.): Halbtagsjobber? Psychische Gesundheit im Lehrerberuf – Analyse eines veränderungsbedürftigen Zustandes. Weinheim und Basel 2004. Professor Schaarschmidt leitet die Abteilung Persönlichkeits- und Differentielle Psychologie am Institut für Psychologie der Universität Potsdam. Die Studie stützt sich auf die Untersuchung von nahezu 8000 Lehrerinnen und Lehrern und von ebenso vielen Vergleichspersonen aus anderen Berufen – für deutsche Verhältnisse eine bemerkenswert hohe Datenbasis.