

Gemeinsam über Unterricht nachdenken

Kollegiale Unterrichtsreflexion lernen

Wie kann Teamarbeit gezielt dazu genutzt werden, den eigenen Unterricht zu entwickeln? Wie kann dabei die Beratung mit Kolleginnen und Kollegen helfen?

Kollegiale Hospitationen werden immer wieder als geeignetes Instrument genannt. Oft aber stehen sie unter Vorbehalt und scheinen nicht leicht in den Alltag integrierbar zu sein. Erfahrungen, Anregungen und ein Handlungsleitfaden zeigen einen Weg.

VANESSA BÖTTCHER/
ECKHARD SPETHMANN

Es ist erstaunlich: In Schulen sind wenig Zeiträume für das Nachdenken über das Unterrichten vorgesehen. Ob Lehrer- oder Fachkonferenzen, Teamsitzungen – die »Kunst des Unterrichtens« ist selten das zentrale Thema. Durch »KUR« – also kollegiale Unterrichtsreflexion – kann ein gemeinsames kreatives Feld eröffnet werden, in dem Kolleginnen und Kollegen systematisch und konstruktiv miteinander über ihre Unterrichtspraxis nachdenken und neue Möglichkeiten der Gestaltung entwickeln. KUR wirkt für alle Beteiligten unterstützend und präventiv, denn die Freude an Neuentdeckungen in der Unterrichtsgestaltung kann sich auf die Schüler übertragen.

Die Idee

KUR baut auf Grundprinzipien auf, die auch der lösungsorientierten Beratung, kollegialer Fallberatung und dem didaktischen Coaching zu Grunde liegen: ausgehend vom Anliegen wird ressourcen- und lösungsorientiert gearbeitet.

Mit *Lawrence Lippitt* werden drei Faktoren als grundlegende Voraussetzungen für Veränderungen angenommen. Dafür hat er die folgende Formel aufgestellt:

$$C = D \times V \times F > R$$

C bedeutet *change* (Veränderung)

D bedeutet *dissatisfaction* (Unzufriedenheit)

V bedeutet *vision* (Vision)

F bedeutet *first steps of action* (erste Handlungsschritte)

R bedeutet *resistance* (Widerstand)

Es muss zunächst eine gewisse Unzufriedenheit vorliegen, denn warum sollte ein Lehrer etwas an dem eigenen Unterricht ändern wollen, wenn er grundsätzlich zufrieden ist? Die Unzufriedenheit kann auch positiv ausgedrückt sein: So haben Lehrkräfte oft den Wunsch, die Schüler beispielsweise noch besser individuell

unterstützen zu können. Die positive Seite der Unzufriedenheit beschreibt bereits ein lohnendes Ziel bzw. einen Aspekt der Vision. Und schließlich müssen die ersten Schritte (»first steps«) auf dem Weg dorthin formuliert werden. Denn: Wenn einer der drei Faktoren D, V oder F gleich Null ist, so ist auch das Produkt Null und damit kleiner als (immer) vorhandener Widerstand – es findet keine Veränderung statt. Diese einfache Formel gilt für uns als Individuen genauso wie für das ganze System Schule oder die KUR-Gruppe.

Auf dieser Grundlage ist KUR ein Arrangement, bei dem die Kollegen lernen, sich gegenseitig nach

Projektgruppe »Kollegiale Unterrichtsreflexion« (ca. 12 – 16 Personen)

Projektleitung

Aufgaben:

Planung: Konzeptentwicklung inkl. Evaluations- und Qualifizierungsplanung

Durchführung: regelmäßige Treffen

- zum Erfahrungsaustausch, zur Reflexion und zur Zusammenführung der Erkenntnisse aus der Arbeit in den Reflexionsgruppen und zum permanentem Zielabgleich
- zur Qualifizierung bezüglich der (mental) Modelle, Methoden, Fertigkeiten ...

Bewertung: Reflexion und Evaluation des Erfolgs

Reflexionsgruppe 1 (2–4 Personen)	Reflexionsgruppe 2 (2–4 Personen)	Reflexionsgruppe 3 (2–4 Personen)	Reflexionsgruppe 4 (2–4 Personen)
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------

Aufgaben:

Planung (Konzept): Ziele, Vorgehensweise, Zeiten, Rollen

Durchführung: Anliegen ermitteln, Beobachtung und Reflexionsgespräche

Bewertung: Reflexion des Prozesses und Evaluation

Abb. 1: Projektgruppe »Kollegiale Unterrichtsreflexion«

gut strukturierten Abläufen zu beraten. Voraussetzungen sind das Interesse daran, den eigenen Unterricht mit anderen weiterzuentwickeln, gegenseitiges Vertrauen, Vertraulichkeit, Freiwilligkeit, Verbindlichkeit in den Absprachen und das Bewusstsein, dass Veränderungsprozesse Beharrlichkeit und einen langen Atem brauchen.

Der Anfang

In der Schule wird eine »KUR-Gruppe« gebildet, die sich mit den grundsätzlichen Regeln, Abläufen und Bedingungen vertraut macht und ein gemeinsames Projektziel mit der Schulleitung vereinbart. Die Gruppe teilt sich in kleine Reflexionsgruppen aus zwei bis vier Personen auf, die miteinander in den eigentlichen gegenseitigen Beratungsprozess einsteigen. In der Gesamtgruppe werden die Erfahrungen aus den Reflexionsgruppen reflektiert und zusammengefasst. (zum Projektgruppenaufbau vgl. Abb. 1). Besonders passend ist Kollegiale Unterrichtsreflexion für Schulen, die ein bestimmtes Unterrichtsentwicklungsziel für sich formuliert haben.

Der mögliche Ablauf

Die Arbeit in der Reflexionsgruppe findet in drei wechselnden Rollen statt: Ein Kollege lässt sich beraten und bearbeitet sein Anliegen, die anderen Kollegen sind Berater oder Beobachter. Gerade am Anfang ist es sinnvoll, dass ein Beobachter auf die Einhaltung der Regeln achtet.

Das Vorgespräch (Abb.2)

Die Arbeit beginnt mit dem Vorgespräch. Ausgangspunkt ist dabei immer das Veränderungsanliegen der Lehrkraft, das die persönliche Unzufriedenheit in positiver Art beschreibt. Im Gespräch mit dem Kollegen wird genau herausgearbeitet, was der einzelne ändern möchte. Zum Beispiel: »Was kann ich tun, dass alle Schüler engagiert im Unterricht mitarbeiten?« Oder: »Was kann ich tun, dass meine Schüler ihre eigenen Lernprozesse besser reflektieren?«

In der Praxis ist es oft gar nicht einfach, das Anliegen gut zu formulieren – es sollte genug Zeit darauf verwendet werden. Ein genaues Anliegen ist

bereits ein wesentlicher und großer Schritt zur Lösung.

Anliegen

Ein **Thema**, das mich beschäftigt, wird zu einem **Anliegen**,

- wenn es mich *persönlich berührt* und
- wenn ich es mit einer *Fragestellung* verbinde.

Kriterien für ein gut formuliertes Anliegen:

- eine *offene* Frage ist enthalten
- das Wort »ich« kommt vor
- das Ziel ist *positiv* formuliert (keine Negation, kein Vergleich)
- es ist zumindest teilweise durch *eigenes Handeln* erreichbar
- das Ziel ist *messbar*, hat eine *angemessene* Größe und lässt sich *zeitlich* festlegen

Beispielformulierung: »Was kann ich tun, dass ...«

Ein erster Blick: Sammeln von Stärken und Potentialen

Wenn die Fragestellung bzw. das Entwicklungsziel (die »Vision«) damit deutlich geworden ist, wird im nächsten Schritt nach den Ressourcen gefragt, also danach, was bezüglich des Anliegens bereits vorhanden ist oder gut funktioniert. Dabei kann eine Unterrichtsbeobachtung hilfreich sein: Ein Kollege kommt mit in den Unterricht und beobachtet das Geschehen. Nun gilt es, alles mit allen Sinnen wahrzunehmen, was bereits an Stärken und Entwicklungspotentialen vorhanden ist. Gerade diese an den Ressourcen orientierte Form der Beobachtung ist für Lehrer in der Regel sehr ungewohnt und muss meistens richtig gelernt werden. Lehrer neigen erfahrungsgemäß einerseits dazu, zunächst das zu sehen, was nicht funktioniert, und andererseits bleiben sie nicht bei der Wahrnehmung, sondern gehen sehr schnell in die Interpretation oder die Bewertung. Hier hilft es, wenn die Beobachter sich gegenseitig darauf hinweisen, bei der Wahrnehmung (»Was sehe ich? Was höre ich?«) dessen zu bleiben, was schon gut funktioniert.

Stufen der Wahrnehmung

Sinnliche Wahrnehmung



Interpretation



Bewertung

1. Anliegen erheben:

- Was beschäftigt dich auch über die konkrete Unterrichtszeit hinaus?
- Wie heißt das Problem?
- Was macht dich unzufrieden? Was stört dich?
- Was möchtest du besser machen?

dabei:

- aktiv zuhören
- nachfragen
- zusammenfassen
- innerlich mitgehen ... und nicht: die eigene Sicht dazugeben!

2. Anliegen formulieren:

- offene Frage
- »ich« kommt vor
- positiv formuliert
- smartes Ziel

3. Bisherige Lösungsversuche/ welche Ergebnisse?

4. mögliche Lösungsideen/unterstützende und hemmende Faktoren?

5. Beobachtungswünsche/Worauf soll besonders geachtet werden?

6. Vereinbarungen:

Ort/Zeit der Unterrichtsbeobachtung

Ort/Zeit des Reflexionsgesprächs

Abb. 2: Leitfaden für ein Vorgespräch

Weitere Beobachtungskriterien ergeben sich aus dem formulierten Anliegen und dem besonderen Beobachtungswunsch des Lehrers, der beobachtet wird (siehe Abb. 2).

Ein erstes Reflexionsgespräch (Abb. 3)

Nach einer Unterrichtsbeobachtung erfolgt das Reflexionsgespräch. Die ratsuchende Lehrkraft spricht zunächst über die eigenen Erfahrungen und Beobachtungen an sich selbst, bei den Schülern und der Kommunikationsprozesse. Der Berater kann bereits hier wieder die Aufmerksamkeit auf die Ressourcen lenken. Anschließend erläutert er seine Beobachtungen, die möglichst visualisiert werden sollten. Die Sammlung der Stärken und Potentiale wirkt meistens wie ein warmer Regen auf den Kollegen, der sein Anliegen bearbeitet. Die Konzentration auf Ressourcen

cen öffnet und stärkt die Beteiligten und bringt mögliche Lösungen leichter in den Fokus.

KUR ist ein Arrangement, bei dem die Kollegen lernen, sich gegenseitig nach gut strukturierten Abläufen zu beraten.

Im anschließenden Schritt werden Lösungsideen gesammelt, je mehr, je kleiner und konkreter – umso besser! Danach entscheidet sich der Ratsuchende für die aus seiner Sicht besten ein oder zwei Veränderungsideen und formuliert die Schritte der Umsetzung. Der Berater hält dies als Selbstverpflichtung schriftlich fest.

1. Vereinbarung des Rahmens

(Zeit, Vertraulichkeit, für entspannte Atmosphäre und ungestörten Raum sorgen, Visualisierung, z. B. durch Flipchart, Aufgaben eines möglichen Beobachters klären)

2. Bestätigung des Anliegens

(»Was kann ich tun, dass ...«)

3. Unterrichtsakteur(in)/Ratsuchende(r) erhält die Möglichkeit, zunächst etwas zur Stunde/zur eigenen aktuellen Befindlichkeit zu sagen

4. Zusammenfassendes Feedback

Was habe ich gesehen, gehört (konkrete Wahrnehmungen, keine Interpretationen/Bewertungen)
Ressourcen: Was klappt gut? Worauf kann man aufbauen? L. kann ergänzen
Entwicklungsbedarf: (eigene Einschätzung) Was funktioniert noch nicht zufriedenstellend? L. ergänzt

5. Lösungsideen/Handlungsalternativen sammeln (Brainstorming)

Hier kann ein Beobachter weitere Ideen beisteuern.

6. L. entscheidet, was er/sie wann mit wem tut/ausprobiert. Wer kann unterstützen?

7. Anliegen überprüfen: Hat es sich geändert?

8. Rückblick auf das Gespräch/Feedback durch L. und einen möglichen Beobachter

Abb. 3: Leitfaden für ein Reflexionsgespräch

Abschließend geben sich die Kollegen der Reflexionsgruppe gegenseitig Feedback, vereinbaren das nächste Treffen und verteilen die Rollen neu.

Das Modell in der Praxis

Das Hamburger Gymnasium Grootmoor hat mit KUR gute Erfahrungen gemacht.

Angeregt durch die Teilnahme am Schulversuch »Selbstverantwortete Schulen« befindet sich das Gymnasium schon seit einigen Jahren in einem aktiven und systematischen Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozess.

Reflexionsanlässe schaffen und Teambildung unterstützen

Durch zahlreiche schulinterne Fortbildungen zu Bereichen des kooperativen und selbstständigen Lernens wurde immer deutlicher, dass es notwendig ist, vielfältige Kommunikations- und Reflexionsanlässe über Unterricht zu schaffen, die über einen informellen Rahmen hinausreichen. Das Ziel war, die Evaluation und Weiterentwicklung von Unterricht systematisch und nachhaltig im Kollegium zu verankern. Hierfür erschien die kollegiale Unterrichtsreflexion (KUR) als geeignetes Modell, das zum einen eine Weiterentwicklung der eigenen Unterrichtskompetenz ermöglicht, zum anderen aber auch den Aufbau von Teamstrukturen unterstützt, die für systematische Unterrichtsentwicklung notwendig sind.

Nachdem das Projekt ausführlich auf einer Lehrerkonferenz vorgestellt wurde, entschieden sich im ersten Jahr zwölf Kollegen für die Teilnahme. Dies war vor zwei Jahren, mittlerweile sind 30 Lehrkräfte involviert. Von Anfang an wurde die Projektgruppe von externen Trainern begleitet.

Beide Säulen von KUR, die Plenumsitzungen zur Erarbeitung geeigneter Instrumente zum Ablauf kollegialer Unterrichtsreflexion (Kompetenzaufbau) und die gemeinsamen Unterrichtsbeobachtungen mit anschließenden Reflexionsgesprächen, werden von allen Teilnehmenden als bereichernd erfahren. Im Verlauf der Arbeit traten aber immer wieder auch Schwierigkeiten auf, die deutlich machen, wie wichtig gemeinsame Zielklärungen und die organisatorischen Rahmenbedingungen sind, also die Klärung der Fragen:

- Was wollen wir mit KUR erreichen?
- Was brauchen wir, damit KUR gelingen kann?

Gemeinsame Zielklärungen

In allen bisherigen Projektjahren von KUR zeigte sich, dass individuell unterschiedliche Ziele verfolgt werden,

die sich auf zwei Ebenen zusammenfassen lassen:

- Ziele auf Teamebene: Weiterentwicklung der eigenen Professionalität; Implementierung von kollegialen Kooperationsstrukturen
- Ziele auf Schulebene: Unterrichtsentwicklung: Erproben neuer Lernformen, Methodenreflexion

Die unterschiedlichen Ziele machen deutlich, dass weder eine rein auf spezifische individuelle Anliegen ausgerichtete Arbeit als auch die nur an Schulentwicklungszielen orientierte Ausrichtung zum langfristigen Erfolg einer solchen kollegialen Reflexion beitragen kann. Zu Beginn jedes Schuljahres einigt sich die KUR-Gruppe deshalb im Plenum auf einen Bereich der Unterrichtsentwicklung, den die Reflexionsgruppen besonders bearbeiten, gleichzeitig werden individuelle Anliegen in diesen Rahmen aufgenommen. Die bisherige Arbeit hat gezeigt, wie wichtig die Balance zwischen fachlichem Austausch und persönlicher Selbstreflexion ist.

Organisatorische Rahmenbedingungen

Um Unterrichtsentwicklung im Team nachhaltig zu implementieren, haben sich drei Faktoren auf der Organisationsebene als ausschlaggebend herausgestellt:

- Organisatorische Koordination durch die Projektleitung
- Unterstützung durch die Schulleitung
- Interne Öffentlichkeitsarbeit

Für die Koordination von KUR (Absprachen mit der Schulleitung, Vorplanungen mit externen Beratern, Termine, Evaluation und interne Öffentlichkeitsarbeit) wird eine Projektleitung gewählt. Zusätzlich sichert die Schulleitung vielfältige Unterstützung zu – es werden Vertretungen organisiert, wenn gegenseitige Unterrichtsbeobachtungen stattfinden, die Teilnahme an KUR wird als Fortbildung im Rahmen der Fortbildungsverpflichtung angerechnet und externe Moderation und Beratung werden finanziert. Dem Gesamtkollegium wird regelmäßig über das Projekt berichtet: dabei werden Erfahrungen der Teilnehmer vorgestellt und Rückmeldungen eingeholt. All diese Maßnahmen haben sich als notwendige Bedingungen herausgestellt, um systematisch kollegiale Unter-

richtsreflexion aufzubauen und Akzeptanz im Kollegium zu schaffen.

Ablauf

In einer konstituierenden Sitzung zu Schuljahresbeginn bilden sich Teams von jeweils drei Kollegen, die ihre Anliegen erarbeiten, sich dann in drei bis vier Runden gegenseitig im Unterricht besuchen und den Unterricht am Anliegen orientiert anschließend auswerten. Dabei hat sich die Methode des Reflecting Team (nach Andersen 1996) bewährt.

Die dem Reflecting Team zu Grunde liegende Methode des Reflexionsgesprächs sieht wie folgt aus: Derjenige, der ein Anliegen bearbeitet will und dessen Unterricht besucht worden ist, hört nur zu. Die Beobachtenden führen ein Gespräch über das, was sie gesehen haben und orientieren sich dabei am Anliegen. Die Rückmeldung, die das Reflecting Team in verschiedenen Situationen gibt, zielt nicht darauf ab, dass die einzelnen Teilnehmer lediglich nacheinander ihre einzelne Position darstellen. Vielmehr soll im Reflecting Team ein Dialog entstehen und die Perspektiven der einzelnen Teilnehmer dadurch weiterentwickelt werden. Die Teams arbeiten ein Schuljahr in ihren festen Kleingruppen, um eine vertrauensvolle Basis aufbauen zu können und Entwicklungen nachzuvollziehen.

Fortlaufend dazu gibt es pro Schuljahr ca. vier Plenumsitzungen, in denen hilfreiche Impulse für die Kleingruppenarbeit gegeben werden. Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit der Teams können hier ebenfalls reflektiert werden. Als sinnvolle Unterstützungsmaßnahme hat sich zudem ein Kleingruppencoaching herausgestellt, bei dem ein externer Coach die Arbeit des Teams beobachtet und Anregungen gibt.

Einschätzungen aus Kollegensicht

»Meine eigene Arbeit wird durch KUR anerkannt und wertgeschätzt.«
 »Ich konnte aus der Beobachtung und Reflexion Impulse für meinen Unterricht ziehen.«

»Solidarische Rückmeldungen!«
 Äußerungen wie diese zeigen den Nutzen für die einzelnen Kollegen: Durch die gemeinsame Reflexion des eigenen Unterrichts erhielten sie

neue Impulse zur inhaltlichen und methodischen Weiterentwicklung.

»Wir schaffen eine einheitliche Linie im pädagogischen Handeln.«

»Das Vertrauen zu den Kollegen wächst, dadurch kommt es zu mehr Austausch, der konstruktiv und unterrichtsbezogen ist.«

Diese Aussagen zeigen den Nutzen für die Schule insgesamt: der systematische Austausch fördert das Arbeiten im Team. Aber auch für die Schülerinnen und Schüler sehen die KUR-Teilnehmer Effekte:

»Die Schüler erleben, dass wir Lehrer im Team arbeiten und damit Rollenvorbild sind.«

»Unsere Schüler merken, dass wir Interesse an gutem Unterricht haben und diesen weiterentwickeln wollen.«

Diese positiven Erfahrungen zeigen, welches Potential im KUR-Modell steckt. Allerdings sind auch einige Stolpersteine bedenkenswert, die den Prozess erschweren können.

Umgang mit Stolpersteinen

Vor allem der hohe Zeitfaktor ist für viele abschreckend. Der Nutzen und Mehrwert sollte darum immer wieder von den Beteiligten formuliert und reflektiert und allen übrigen Kollegen vermittelt werden.

Weiterhin ist die Festlegung gemeinsamer Ziele wichtig, da sich die Arbeit an rein individuellen Schwerpunkten auf lange Sicht nur schwer kollegial gestalten lässt. Dies schließt auch die Teambildung ein: die Reflexionsteams sollten sich möglichst aus gleichen Fachgruppen oder Jahrgangs- bzw. Klassenteams zusammensetzen. So kann gezielter an der Unterrichtsgestaltung gearbeitet werden, spezifische fachdidaktische Methoden können erprobt werden, Teams arbeiten gemeinsam an ihren Projekten. Gleichzeitig muss der Prozess immer auch so offen gestaltet werden, dass sich die einzelnen Schwerpunkte in ausreichendem Maße an den Bedürfnissen der Teilnehmenden orientieren.

Vanessa Böttcher, Jg. 1970, ist Lehrerin am Gymnasium Grootmoor in Hamburg.

Adresse: Am Damm 47, 22175 Hamburg
 E-Mail: boettcher@grootmoor.de

Eckhard Spethmann, Jg. 1957, ist Mitarbeiter der Agentur für Schulberatung im Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung Hamburg.

Adresse: Hartsprung 23, 22529 Hamburg
 E-Mail: eckhard.spethmann@li-hamburg.de

KUR muss zudem in die weiteren Aktivitäten zur Unterrichtsentwicklung an der Schule eingebunden werden, um Ressourcen sinnvoll einzusetzen. So ist denkbar, dass ein KUR-Team gemeinsam an didaktischen Werkstätten oder Fortbildungen teilnimmt und die hier erhaltenen Impulse gemeinsam umsetzt.

Ausblick

Gerade auch im Hinblick auf die derzeitige Hamburger Schulreform, die die Gestaltung von individualisierten und kompetenzorientierten Lernprozessen zum Ziel hat, kann ein Modell wie KUR wichtige Unterstützung für Kollegien bieten. Um Unterricht so weitreichend zu verändern, müssen Strukturen in den Schulen aufgebaut werden, die die Teamentwicklung in

Bei KUR geht es um eine gute Balance zwischen der Arbeit an individuellen Zielen und Schulentwicklungszielen.

Bezug auf gemeinsame Unterrichtsentwicklung ermöglichen. Die kollegiale Unterrichtsreflexion kann dabei wichtige und notwendige Impulse für eine Professionalisierung des eigenen Lehrerhandelns sowie für die Unterrichtsentwicklung der Schule geben.

Literatur

Andersen, Tom (1996): Das reflektierende Team. Dortmund
 Lippitt, L. (2002): Die grundlegenden Voraussetzungen für Veränderung. In: profile H. 3/2002, S.11–16
 Muster-Wäbs, H./Spethmann, E. (2008): Kollegiale Unterrichtsreflexion – eine »KUR« in der Schule. In: Martin Bosen, Wulf Homeier, Dr. Maike Reese (Hg.): Unterrichtsqualität sichern. Stuttgart
 Muster-Wäbs, H./Spethmann, E. (o. J.): KUR – Ein Manual für Kolleginnen und Kollegen: Download: www.li-hamburg.de/agentur