



DAGMAR WILDE | JUTTA SCHWENKE

# „Komm, wir entwickeln unseren Unterricht *gemeinsam* weiter ...“

## Das Berliner Modellvorhaben „KUQS“<sup>1</sup>

Ein Hospitationsprojekt unter pädagogischer Aufsicht und Anleitung ermöglicht es einem Lehrer-Team, die eigene Unterrichtsentwicklung professionell voranzutreiben.



1 | Im Team über Probleme sprechen, Unterricht vorbereiten, Schulentwicklung vorantreiben: Professionelle Unterstützung und Beobachtung von außen können dabei durchaus hilfreich sein.

Foto: Björn Hänsler

Jahrgangsübergreifendes Lernen in der flexiblen Schulanfangsphase fordert in Berlin seit 2005 Lehrer(innen) zum Weiterentwickeln vertrauter Unterrichtskonzepte und Handlungsrepertoires heraus. **Individuelle Förderung in altersgemischten Lerngruppen, ein kompetenzorientiertes Verständnis vom Lernen jedes Kindes, die Arbeit im Jahrgangsteam und die gemeinsame Arbeit von Pädagog(inn)en verschiedener Professionen im Unterricht forcieren den Austausch über das Lernen der Kinder und das pädagogisch-didaktische Handeln der Lehrkräfte.** Seit dieser Einführung im Jahr 2005 haben wir uns häufig gefragt, wie es gelingen kann, die Vereinzelnung im unterrichtlichen Handeln abzubauen, Lehrerteams zu professionellen Lerngemeinschaften weiterzuentwickeln und eine auf den Unterricht bezogene Reflexions- und Feedbackkultur aufzubauen. Aus der Schul- und Unterrichtsforschung wissen wir, „... dass gute Schulen vor allem gekennzeichnet sind durch

- › einen starken Konsens bezüglich didaktisch-methodischer Fragen,
- › eine ständige Abstimmung des Unterrichts, besonders hinsichtlich curricularer Fragen,
- › eine ständige gemeinsame Erörterung und Festlegung von übergreifenden Verhaltensregeln.“ (Horster / Rolff 2009)

Wer seinen Unterricht entwickeln will, muss auch sich selbst entwickeln. Er muss Feedback ertragen / genießen und im Team arbeiten wollen / dürfen. Somit ist diese Weiterentwicklung kein Vorhaben für eine Lehrkraft allein. Diese ist vielmehr ein kooperativer Prozess im Kollegium. **Gemeinsame Reflexion der Unterrichtsprozesse und des Lehrer- und Schülerhandelns ist ein Kernelement.** Die gemeinsame Unterrichtsanalyse, betont Helmke (2009, S. 322 ff.), eröffnet Chancen für eine Bestandsaufnahme und Verbesserung des Unterrichts. Rolff bezeichnet das kollegiale Feedback als „Königsweg der Lehrerprofessionalisierung“<sup>2</sup>.

Eine Vergewisserung über das individuelle Lehrerhandeln und Weiterentwicklung des Unterrichts ist nicht nur durch Selbstreflexion möglich. Blinde Flecken in der Selbstwahrnehmung betreffen vor allem Bereiche, die anderen bekannt sind, uns selbst aber nicht bzw. die nur uns bekannt sind, die wir aber vor anderen verbergen (s. **Abb. 2:** Das Johari-Fenster: Bereiche B und C)<sup>3</sup>. Es bedarf der Fremdsicht, die eine andere Perspektive eröffnet und Lernanlässe schafft, die neue Erfahrungen und Handlungsstrategien ermöglicht (Buhren 2009). Um kollegiale Unterrichtshospitation zu verankern, scheint es ein Weg zu sein, Grundschulen in ihren Entwicklungsvorhaben zu unterstützen und die Qualitätsentwicklung des Unterrichts zu befördern.

### Schritte im 1. Projektjahr des KUQS<sup>1</sup>

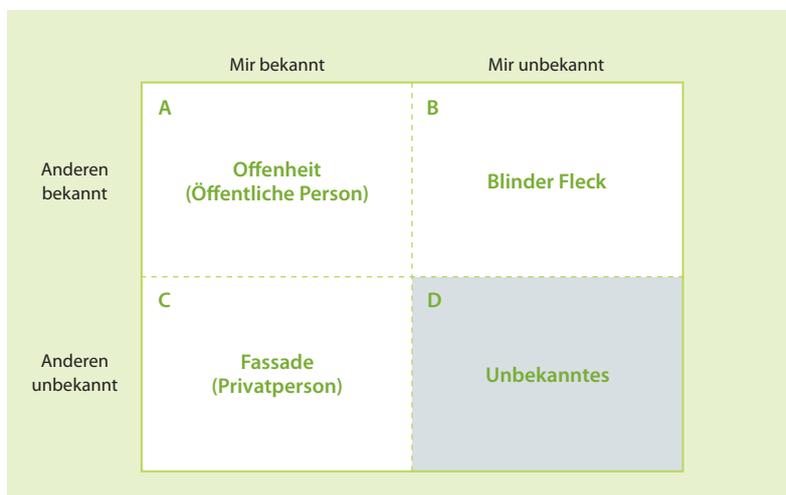
Um den eigenen Unterricht weiterzuentwickeln, ist es unverzichtbar, dass Lehrkräfte miteinander über ihn ins Gespräch kommen. Dazu bedarf es eines Austauschs über die fachlich-

didaktische Planung und didaktisch-methodische Durchführung des Unterrichts sowie über die Lernprozesse der Schüler(innen). Wechselseitige Hospitationen schaffen eine datengestützte Verständigungsgrundlage. Beim Auswerten durch die/den Unterrichtende(n) und Beobachtende(n) wird ein gemeinsamer Fragehorizont entwickelt und sukzessive ein gemeinsames Qualitätsverständnis erarbeitet.

Prof. Dr. H.-G. Rolff machte die Mitarbeiterinnen im Projekt KUQS (s. **Kasten S. 26**) in einem Workshop mit pädagogischem Qualitätsmanagement, Feedbackkultur sowie Voraussetzungen und Effekten kollegialer Unterrichtshospitationen vertraut. In Übungen<sup>4</sup> wurden Verständigungsprozesse über Modelle von Lehren und Lernen angestoßen, erste Schritte zu einem Verständnis von „gutem“ Unterricht und Indikatoren für die Beobachtung abgeleitet. Dabei wurde bereits die Tandembildung initiiert, sodass zum Schuljahr 2009/10 je zwei Mitarbeiterinnen aus zwei Schulen als Hospitationstandem an den Start gingen. Eine Einführung in kollegiale Hospitation nach dem Tandemmodell, die Verständigung über Indikatoren für die Unterrichtsbeobachtung sowie Regeln des Feedbacks erfolgten in einem Workshop mit Prof. Dr. C. Buhren. Kriterien für die Unterrichtsbeobachtung wurden erarbeitet und Beobachtungsbögen entwickelt, die die Kriterien und Indikatoren ausweisen (**Beispiel S. 27**).

### Beobachtungsschwerpunkte vereinbaren

Bei jeder Hospitation sollte mindestens ein Beobachtungsschwerpunkt auf das Lehrerhandeln abzielen. Dies bringt Rückmeldungen, die zur Weiterentwicklung der Professionalität des Lehrerhandelns beitragen. Ein Fokus auf das Schülerhandeln erschließt nur bedingt, ob und inwiefern es im Handeln der Lehrkraft begründet ist.



2 | Das Johari-Fenster: Ein Modell zur Erklärung der „Selbst- und Fremdwahrnehmung“



### Berliner Modellvorhaben „KUQS“

Mit dem Schuljahres 2009/10 startete die Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung das Modellvorhaben<sup>5</sup> „Kollegiale Unterrichtshospitation zur Qualitätsentwicklung des Unterrichts in der Schulanfangsphase (KUQS)“, das Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesse – nicht nur – in der Schulanfangsphase unterstützen soll. Es ist eine Laufzeit bis 2013 vorgesehen. Ziele und Schritte des Vorhabens werden unter fachlicher Begleitung von Prof. Dr. Claus Buhren und Prof. em. Dr. Hans-Günter Rolff im Verlauf bedarfsbezogen modifiziert.<sup>6</sup>

In KUQS wird ein Konzept erarbeitet, kollegiale Unterrichtsbesuche mit Feedback als Kern der Unterrichts- und Qualitätsentwicklung zu praktizieren. Je zwei Lehrkräfte zweier Schulen bilden ein Tandem. Im Laufe des Projekts sollen weitere schulinterne oder -übergreifende Hospitationstandems/-tridems entstehen. Zudem soll kollegiale Hospitation an weiteren Schulen in der Region etabliert werden.

Eine Prämisse des Modellvorhabens ist die Begleitung und Unterstützung durch die Schulleitung. Voraussetzung für die Mitarbeit war, dass diese und eine interessierte Lehrkraft sich und ihre Schule bewarben. Für die Mitarbeit im Projektjahr 2009/10 wurden 12 Schulen ausgewählt. Ab dem Schuljahr 2010/11 werden zehn weitere Schulen Tandem-Gruppen bilden, im Frühjahr 2011 gruppieren sich alle 22 Projektschulen neu. So ergibt sich die Chance, dass für die Hospitationen wechselnde Feedback-Partner(innen) zur Verfügung stehen.

Gründe für Kollegiale Hospitationen sind: Professionelles Feedback, Selbst- versus Fremdwahrnehmung, Unterstützung in Problemsituationen, kriteriumsorientierte Beurteilung, kooperatives Lernen, Unterrichtsentwicklung, Stärkung der Persönlichkeit.<sup>7</sup>

Beobachtungsschwerpunkte könnten sein: Lernorganisation, Selbstständigkeit, Lehrerpersönlichkeit, Arbeitsatmosphäre, Schüleraktivität, Rolle der Lehrerin, Konzeption des Unterrichts, gerechte Verteilung der Aufmerksamkeit, Präsentation der Lernergebnisse, Beobachtung und Dokumentation des Lernfortschritts, Kommunikation Schüler-Schüler bzw. Lehrerin-Schüler, Initiierung von Lernprozessen, Struktur der Lehr- / Lernprozesse, Haltung gegenüber den Lernenden.

### Regeln des Hospitationsfeedbacks

Seit September 2009 hospitiert jede Kollegin einmal monatlich bei ihrer Tandempartnerin. Die Hospitation umfasst das Vorgespräch zum Abgleich der Beobachtungsrichtungen, die Unterrichtsdurchführung, begleitet durch kriteriengestützte Beobachtung, sowie das Feedbackgespräch. Die Unterrichtende bestimmt zwei Beobachtungsfoki (Beispiele s. S.27), zu denen sie eine Rückmeldung wünscht. Die Hospitation zielt ausschließlich auf die Betrachtung der vereinbarten Indikatoren. In der Nachbesprechung reflektieren Beobachterin und Unterrichtende die beobachteten Handlungsdimensionen. Diese Reflexion ermöglicht es, „blinde Flecke“ (s. **Abb. 2**) aufzudecken und Strategien für künftiges, unterrichtliches Handeln weiterzuentwickeln. Durch dieses Feedback erhält die Lehrkraft Informationen, was den Erfolg ihres unterrichtlichen Handelns begünstigt oder behindert. Über Zielvereinbarungen für die nächste Hospitation werden Entwicklungsschritte im unterrichtlichen Handeln befördert.

### Mögliche Zielvereinbarungen

Ziel der kollegialen Hospitation ist die Verbesserung des Lernens der Schüler(innen) durch Erweiterung der Professionalität der Lehrkräfte. Die unterrichtende Kollegin erhält Rückmeldungen über ihr Handeln und die Lernaktivitäten ihrer Schüler(innen). Die hospitierende Kollegin beobachtet aus teilnehmender Perspektive. Dies ermöglicht ihr, Rückschlüsse für ihr eigenes Handeln abzuleiten und daraus Bestärkung bzw. Veränderungsschritte abzuleiten. Dies setzt einen Dialog über Konzepte des Lehrens und Lernens und die Steuerung von Lehr-Lernprozessen in Gang. Im Dialog über den Unterrichtsprozess gewinnen beide Teilnehmer(innen) Erkenntnisse für ihr Lehrerhandeln. Fortbildung findet dort statt, wohin sie zielt: im Unterricht.

Die Hospitationen werden durch monatliche Teamsitzungen mit der Projektleitung ergänzt. Hier findet ein Austausch über individuelle Hospitationserfahrungen bzw. Beobachtungsinhalte und die Gestaltung der Dokumentation statt. Dabei werden auch die Erwartungen der Teilnehmenden und die Ziele des Projekts abgeglichen.

## Beobachtungsbogen zur „Kollegialen Hospitation“

bei \_\_\_\_\_ am \_\_\_\_\_

**KRITERIUM A:** In der Freiarbeit herrscht Arbeitsruhe.

	BEWERTUNG ++ + - --	KOMMENTAR
Schüler und Lehrerin sprechen leise.		
Gespräche beziehen sich auf Unterrichtsinhalte.		
Schüler reagieren adäquat auf die unterschiedlichen „akustischen Signale“.		
Schüler bewegen sich ruhig im Raum.		
Lehrerin reagiert ausgleichend auf Unruhe.		
Lehrerin setzt die „Ruhezeichen“ sinnvoll ein.		

**KRITERIUM B:** In der Freiarbeit arbeiten die Schüler zielgerichtet und selbstständig.

	BEWERTUNG ++ + - --	KOMMENTAR
Schüler beginnen selbstständig mit der Arbeit.		
Schüler setzen angefangene Arbeiten fort.		
Schüler kümmern sich um Hilfestellungen, erst Mitschüler, dann Lehrerin.		
Schüler arbeiten konzentriert und ausdauernd.		
Schüler nutzen die Organisationsstrukturen im Klassenraum.		

### KUQS: Motor für Schulentwicklung

Ein zentraler Stellenwert kommt in diesem Projekt der Einbeziehung der Schulleitung zu. Sie wird kontinuierlich über Arbeitsschritte und -ergebnisse informiert. Im Frühjahr 2010 haben Schulleitung, Projektlehrerin und -leiterin in fast allen Schulen den Projektverlauf auf Konferenzen vorgestellt, woraus

sich weitere schulinterne Ausweitungen ergaben. An zehn der zwölf Projektschulen sind diese bereits in Gang. Auch in der Fachliteratur werden positive Effekte einer kollegialen Unterrichtshospitation betont:

- › für die Lehrkraft: emotionale Bestätigung und fachliche Wertschätzung durch hilfreiche Feedbacks; Stressreduzierung durch Selbstwirksamkeitserfahrung; geringeres Belastungs-

erleben des Berufs durch die soziale Unterstützung der Kolleg(inn)en;

- › für das Kollegium: Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses; Verbesserung der Feedbackkultur, Kooperationskompetenz und Teamfähigkeit.

## Erste Ergebnisse

Bereits nach einem halben Jahr bewerteten die Kolleg(inn)en die Veränderungen ihres unterrichtlichen Handelns durch die Projektarbeit positiv, z. B.: „Ich habe viele, sofort umsetzbare Anregungen für meinen Unterricht erhalten.“/ „Durch den Austausch über Probleme und mögliche Lösungsstrategien erweitert sich meine Professionalität.“/ „Aufgrund des Feedbacks habe ich eine differenziertere Sichtweise auf die Probleme einzelner Schüler(innen).“/ „Ich achte bewusster auf meine Stimmelage.“/ „Ich ertappe mich dabei, dass ich im Anschluss an den Unterricht überlege, was verbessert werden könnte.“/ „Oft denke ich darüber nach, wie einzelne Phasen effizienter gestaltet werden können und wie meine Tandem-Partnerin wohl in ähnlichen Situationen agiert.“/ „Ich nehme mich in meiner Lehrer(innen)-Rolle viel expliziter wahr und denke über Möglichkeiten des Agierens und Reagierens intensiver nach.“/ „Ich versuche, Impulse, die ich im Gespräch mit der Tandem-Partnerin erhalten habe, umzusetzen und bei der Planung und Durchführung des Unterrichts zu berücksichtigen.“

## Nächste Schritte

Nach sieben Monaten wurden die Beobachtungsschwerpunkte überprüft und neu ausgelotet. Es wurden Aspekte des Lehrerhandelns gewählt, denen im jahrgangsübergreifenden Unterricht der Schulanfangsphase besondere Relevanz zukommt, z. B. Material bereitstellen, Nachbereitung, Arbeit mit Kleingruppen, Schüler(innen) beraten, Lernwege begleiten, gemeinsam Lernziele festlegen, Lernprozesse beobachten, Einzelaktivitäten lenken, Schüler(innen) bestärken, flexibel reagieren, moderieren, individuelle Entwicklung stärken und unterstützen, Schüler(innen) in Material/Methoden einweisen, Impulse geben, Niveaus der Kinder bei gemeinsamen Phasen im Blick haben, keine schnellen Antworten geben, Rituale schaffen, auf deren Einhaltung achten, offen und prozessorientiert handeln, eigenen Redanteil verringern, Lernfortschritte der Schüler(innen) nachvollziehen, auf Struktur in Lernsituationen achten, Arbeitsergebnisse/ Wochenrückblick präsentieren, Absprache mit Kolleg(inn)en. Es ist geplant, die Mitarbeiterinnen im zweiten Projektjahr dafür zu qualifizieren, die innerschulischen Entwicklungsprozesse gezielt zu begleiten. Zudem sollen, dann im vergrößerten Kreis der teilnehmenden Schulen, Merkmale guten Unterrichts und Qualitätskriterien geöffneten Unterrichts (z. B. Helmke, Bohl/ Kucharz) genutzt werden, um die Beobachtungskriterien kritisch zu beleuchten und die Blickrichtung auf die Qualität des jahrgangsübergreifenden Lernens in der Schulanfangsphase zu schärfen.

Die bereits vorliegenden Erfahrungen sollen zum Ende des ersten Projektjahres allen an kollegialer Unterrichtshospitation interessierten Lehrkräften zur Verfügung gestellt werden. Dafür entstehen zur Zeit erste Module für einen „KUQS-Werkzeugkoffer“. Darin enthalten sind: eine Auswahl von Beobachtungsbögen, Verfahrensregeln zur wechselseitigen Hospitation und eine Zusammenstellung aller wesentlichen Materialien, die für die schulinterne Implementierung Kollegialer Unterrichtshospitation benötigt werden.<sup>8</sup>

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> KUQS bedeutet „Kollegiale Unterrichtshospitation zur Qualitätsentwicklung des Unterrichts in der Schulanfangsphase“.
- <sup>2</sup> Nach H.-G. Rolff: KUQS-Workshop Berlin, Juni 2009 (unveröffentlichte Präsentation).
- <sup>3</sup> Das Johari-Fenster: Bereich B = Der „Blinde Fleck“, der Anteil unseres Verhaltens, den wir selbst wenig, andere dagegen recht deutlich wahrnehmen (Gewohnheiten, Verhaltensweisen). Dieser Bereich umfasst insgesamt unser Auftreten. Bereich C = Der Bereich, den wir bewusst vor anderen verbergen (unsere private Person).
- <sup>4</sup> Beispiele in: Horster/Rolff (2009).
- <sup>5</sup> Die Gesamtkoordination verantwortet Dagmar Wilde, Leiterin des Modellvorhabens ist Jutta Schwenke.
- <sup>6</sup> Vorläufige Projektplanung: 2009 – 2011: Konzept-Entwicklung und -Erprobung für kollegiale-kriteriengestützte Hospitationen (11 Schultandems) und schulinterne Ausweitung kollegialer Hospitationen; 2011 – 2012: Auswertung, weitere Erprobung, Dokumentation sowie Ausweitung der Schultandems (Vernetzung mit dem Hospitationsnetzwerk Schulanfangsphase); 2012 – 2013: Vorbereitung der Überführung in die Fläche unter Einbindung in die regionale Fortbildung
- <sup>7</sup> Nach C. Buhren: unveröffentlichte Präsentation Mai 2009.
- <sup>8</sup> Wenn Sie mehr Informationen zu diesem Berliner Projekt haben oder sich das erarbeitete Material zusenden lassen wollen, können Sie sich an die beiden Autorinnen wenden: [jutta.schwenke@senbwf.berlin.de](mailto:jutta.schwenke@senbwf.berlin.de) oder [dagmar.wilde@senbwf.berlin.de](mailto:dagmar.wilde@senbwf.berlin.de).

### Literatur

- Altrichter, H./Posch, P.: *Lehrerinnen und Lehrer erforschen ihren Unterricht*. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt 2007, 4., überarb. u. erw. Aufl.
- Bohl, T./Kucharz, D.: *Offener Unterricht heute. Konzeptionelle und didaktische Weiterentwicklung*. Weinheim/Basel: Beltz 2010.
- Buhren, Claus G.: *Unterrichtsentwicklung durch Kollegiale Hospitation*. In: Rolff, Hans-Günter et al. (Hrsg.): *Unterrichtsentwicklung – Eine Kernaufgabe der Schule. Die Rolle der Schulleitung für besseres Lernen*. Köln: LinkLuchterhand 2009.
- Buhren, C. G./ Rolff, H.-G.: *Personalmanagement in Schulen*. Weinheim/Basel: Beltz 2009, 2., voll. überarb. Aufl.
- Helmke, Andreas: *Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität. Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts*. Seelze: Klett-Kallmeyer 2009.
- Horster, L./Rolff, H.-G.: *Unterrichtsentwicklung*. Weinheim/Basel: Beltz 2006.
- Horster, L./Rolff, H.-G.: *Vierzehn Instrumente der reflektorisches Unterrichtsentwicklung. Teil 1. In: Schulleitung und Schulentwicklung*. Berlin: Raabe 2009.
- Journal für Schulentwicklung 3: *Professionelle Lerngemeinschaften*. Innsbruck: StudienVerlag 2006.
- Kempfert, G./Ludwig, M.: *Kollegiale Unterrichtsbesuche*. Weinheim/Basel: Beltz 2008.



**DAGMAR WILDE** ist Referentin für Grundsatzangelegenheiten der Grundschule bei der Senatsverwaltung für Bildung in Berlin.

**JUTTA SCHWENKE** ist Abgeordnete Lehrerin als Projektleitung des Modellvorhabens KUQS bei der Senatsverwaltung für Bildung in Berlin.