

## Kooperatives Lernen in Unterrichtsteams

*„Wir wollen das eigenverantwortliche und kooperative Lernen aller fördern.“*

Diesen Leitsatz können alle unterschreiben. Gegen eigenverantwortliches und kooperatives Lernen kann niemand ernsthaft sein. Zum herausfordernden Programm wird die Absichtserklärung jedoch dann, wenn tatsächlich das Lernen *aller* gemeint ist: der Schülerinnen und Schüler mit ihren individuellen Neigungen, Interessen und Fähigkeiten, aber auch der Lehrpersonen, Eltern, Schulleitung oder Schulbehörde. Der Leitsatz, den übrigens 120 Lehrpersonen zusammen mit ihrer Schulleitung und Schulbehörde erarbeitet haben, postuliert, dass die Schule nicht nur eine lehrende, sondern insbesondere eine *Lernende Schule* (Schratz, M. & Steiner-Löffler, U., 1998) sein soll. Das Modell dafür ist die *Lernende Organisation*, in der das kooperative Lernen im Team eine zentrale Bedeutung zukommt (vgl. Senge, P., 1990). Was darunter in Schulen verstanden werden könnte, wird nachfolgend am Beispiel von Unterrichtsteams ausgeführt.

### Was sind Unterrichtsteams

Schulen kennen verschiedene arbeitsplatzbezogene Kooperationsformen: Qualitätsgruppen, Fachschafts- oder Stufenteams, Jahrgangsteams u.a.m. Wenn es solchen Gruppen oder Teams vorrangig darum geht, das Lernen und den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler zu fördern, dann sprechen wir von Unterrichtsteams (Brägger, G. & Posse, N., 2007). „Ein Unterrichtsteam ist eine kleine Gruppe von Lehrpersonen, deren Kompetenzen sich so ergänzen, dass sie in der Lage sind, den Unterricht für die Schülerinnen und Schüler ihrer Stufengemeinschaft und die damit verbundenen weiteren Aufgaben miteinander zu planen, durchzuführen und auszuwerten. Ziel ist es, den Unterricht so weiter zu entwickeln, dass die Arbeits- und Lernleistungen sowie die Zufriedenheit der Lehrenden und Lernenden steigen“ (Achermann, E., 2005, S. 4). Im Sinne Professioneller Lerngemeinschaften (Bonsen, M. & Rolff, H.-G., 2006; Green, N. & Green, K., 2005) dient die kollegiale Zusammenarbeit sowohl der persönlichen Entwicklung als auch der Unterrichtsentwicklung.

Die Aufgaben von Unterrichtsteams können in sechs Bildern beschrieben werden:

#### *Unterrichtsteams als „Entwicklungsabteilung“*

Eine Gruppe von Lehrpersonen hat sich entschieden, ihre Hausaufgabenpraxis zu reflektieren und weiter zu entwickeln. Anlässlich eines ersten Treffens haben die Lehrerinnen und Lehrer, die mehrheitlich an den gleichen Klassen auf der selben Stufe unterrichten, je einander Hausaufgaben vorgestellt, die in ihren Augen beispielhaft sind. Auf dieser Grundlage ihrer „Best-Practice“ haben sich die Lehrpersonen auf Kriterien „exzellenter Hausaufgaben“ geeinigt. Ihr Arbeitsergebnis haben sie in einer Zielformulierung festgehalten:

*„Wir setzen uns zum Ziel, Hausaufgaben zu entwickeln, die selbständig gelöst werden können, sinnvoll und attraktiv sind, zeitlich massvoll und vorschriftsgemäss sowie der individuellen Belastung der Schülerinnen und Schüler angepasst sind. Die Eltern kontrollieren lediglich, ob die Hausaufgaben erledigt sind.“*

#### *Unterrichtsteams als „Werkstatt“*

In einem zweiten Schritt haben die Lehrpersonen miteinander ein Set von (Haus-) Aufgaben erarbeitet, die den in der Zielformulierung definierten Qualitätsansprüchen besonders Rechnung tragen. Genaue Aufträge mit konkreten Zielen und Kriterien für die Zielerreichung sind ausgearbeitet worden, wodurch das selbständige Arbeiten und eine für die Lernenden aufschlussreiche Selbstbeurteilung ermöglicht werden soll. Für die Schülerinnen und Schüler ist ein spezielles Logbuch angefertigt worden. In diesem sollen die Lernenden die

aufgewendete Zeit pro Aufgabe festhalten und die Attraktivität der jeweiligen Hausaufgabe einschätzen.

Das Beispiel zeigt: Die Kooperation unter Lehrpersonen ist unmittelbar nützlich. Darum kommt in Unterrichtsteams allen Arbeiten, die direkt auf den Unterrichtsalltag bezogen sind, eine hohe Bedeutung zu. Bei der „Werkstatt-Arbeit“ kann es auch um den Austausch von Materialien, um das arbeitsteilige Herstellen von Unterlagen oder um die gemeinsame Konstruktion neuartiger Unterrichtsmittel gehen. Hier findet kooperatives Lernen im unmittelbaren Tun statt (Learning by doing).

#### *Unterrichtsteams als „Evaluationsfachstelle“*

Lehrerinnen und Lehrer, die sich als Professionelle Lerngemeinschaften verstehen, sind interessiert daran, Relevanz, Wirksamkeit und Effizienz ihres Handelns zu überprüfen, erst Recht, wenn es um die Überprüfung von Entwicklungen geht, zum Beispiel der optimierten und weiter entwickelten Hausaufgabenpraxis, die dem eigenverantwortlichen und selbstgesteuerten Lernen dienen soll.

Als Erstes haben die Lehrpersonen zusammen mit den Schülerinnen und Schülern die Logbücher ausgewertet. Von Interesse ist die Frage nach der aufgewendeten Zeit und nach der Attraktivität der einzelnen Hausaufgaben gewesen. Im Weiteren ist es auf der Hand gelegen, auch die Eltern in die Auswertung der „neuen“ Hausaufgabenpraxis einzubeziehen. Die Elternfeedbacks an einem Elternabend gesammelt und später in den Unterrichtsteams ausgewertet worden. Auch die kollegialen Hospitationen unter den Teammitgliedern sind dazu genutzt worden um zu beobachten, unter welchen Bedingungen die Schülerinnen und Schüler gut selbstständig arbeiten können und welchen Beitrag dazu die verantwortliche Lehrperson leistet. Eltern- und SchülerInnen-Feedback als auch die kollegialen Hospitationen sind hier nicht lästige Pflichterfüllungsrituale, die dazu dienen, die schulinternen Qualitätsvorgaben zu erfüllen, die Feedbackformen sind nicht Selbstzweck, sondern funktional auf das Entwicklungsthema „Hausaufgaben“ bezogen.

#### *Unterrichtsteams als „Denk-Service“*

Die Hausaufgabenpraxis, auch wenn diese von den Lehrpersonen im Team reflektiert und weiter entwickelt worden ist, bleibt dann und wann mit Schwierigkeiten verbunden. Beispielsweise werden die Hausaufgaben nicht gemacht oder werden einander abgeschrieben. Eltern helfen zu viel oder sind gegenüber dem, was ihr Kind tut, gleichgültig. Solche Probleme können zum Gegenstand der kollegialen Beratung werden.

In einer Gruppe von sechs Lehrpersonen unterschiedlichen Alters kommt in der Regel ein Erfahrungsschatz von ungefähr 80 – 100 Berufsjahren zusammen. Es geht darum, diese Ressource hinsichtlich akuter Problemstellungen und anstehender Entwicklungsaufgaben zu nutzen. Die Mitglieder einer Gruppe stellen ihren Erfahrungsschatz und das darauf basierende Denken einander zur Verfügung. Eine Gruppe kann vereinbaren, dass sich der Kollegiale Denk-Service (Praxisberatung, Intervision) ausschliesslich auf Themen bezieht, die zur Zeit im Zusammenhang mit dem Entwicklungsschwerpunkt stehen, in unserem Beispiel mit dem Thema „Hausaufgaben“.

Die beiden nächsten Bilder, welche Funktionen von Unterrichtsteams beschreiben, werden allgemein dargestellt, ohne Konkretisierungen am Hausaufgabenbeispiel.

#### *Unterrichtsteams als „Runder Tisch“*

Vor allem in integrativen Schulen ist es notwendig, dass Lehrpersonen, die an der gleichen Klasse unterrichten, ein Unterrichtsteam bilden. Die Klassenlehrperson, die IF-Lehrperson und weitere Fach- oder Speziallehrkräfte bilden ein so genanntes multiprofessionelles Team. In diesen werden regelmässig Gespräche über jedes einzelne Kind oder jeden einzelnen

Jugendlichen geführt. Am „Runden Tisch“<sup>1</sup> stehen nicht nur die Leistungen sondern alle Fragen, die das Leben, das Lernen und die Entwicklung eines bestimmten Kindes oder Jugendlichen betreffen, zur Diskussion. Die unterschiedlichen Erfahrungen, Beobachtungen und Erkenntnisse werden von den Beteiligten eingebracht, es werden Unterstützungsmassnahmen diskutiert, Lösungen vereinbart und später miteinander überprüft. Wenn nötig werden zusätzliche Fachleute oder Beteiligte, zum Beispiel die Schulpsychologin oder Eltern, an den runden Tisch eingeladen.

### *Unterrichtsteams als „Oase des Durchatmens“*

Unterrichtsteams sind hochwertige Unterstützungssysteme (Pines, A.M., Aronson, E. & Kafry, D., 1993), Orte, wo es möglich ist, sich anderen anzuvertrauen und ein offenes Ohr zu finden, wo fachliche und emotionale Anerkennung ebenso ihren Platz haben wie fachliche und emotionale Herausforderung. Unterrichtsteams bieten Raum, um miteinander Freude und Leid zu teilen. Dies setzt jedoch gegenseitiges Vertrauen voraus. Damit dieses sich entwickeln kann, braucht es anfänglich Regeln, in erster Linie für den Umgang mit sensiblen Daten, und die Erfahrung, dass sich alle an die Abmachungen halten. Vor allem aber braucht es gegenseitiges Wohlwollen.

So verstandene Unterrichtsteams stellen eine Weiterentwicklung der Q-Gruppen dar, die in verschiedenen Qualitätsmodellen vorrangig der Organisation und Auswertung von Formen des Individualfeedbacks dienen. Unterrichtsteams lösen die Q-Gruppen nicht ab, sondern integrieren deren Aufgaben in ihre Arbeitsweise.

### **Unterschiede als Ressource nutzen lernen**

Kooperation unter Lehrpersonen wird dann fruchtbar, wenn Unterschiede als Ressource Anerkennung finden. Wenn Kooperatives Lernen in Schulen auf allen Ebenen produktiv werden soll, dann ist es unabdingbar, sich vom „Autonomie-Paritäts-Muster“ (Lortie, 1975) zu verabschieden. Im Selbstverständnis dieses Musters gehen Lehrpersonen davon aus, dass ihnen – solange sie den Lehrplan einhalten – niemand drein zu reden hat (Autonomie) und dass alle Lehrpersonen gleich sind, beziehungsweise – von Amtes wegen – gleich sein müssen, damit dem Recht auf gleiche Bildung für alle genüge getan werden kann. Dieses Muster erweist sich als „Innovationsbarriere“ (Altrichter & Eder, 2004), weil nur dort wo es Unterschiede gibt, Lernen und Entwicklung möglich sind. Es ist Aufgabe von Schulleitungen, für eine gepflegte Kultur der Unterschiedlichkeit zu sorgen. Oder in der Rhetorik moderner Managementkonzepte: Diversity Management ist angesagt.

### **Kooperatives Lernen als Ziel und Mittel der Lernenden Schule**

Der technologische, gesellschaftliche und kulturelle Wandel fordert das Bildungssystem permanent heraus. Die Ansprüche an die einzelnen Schulen sind in den letzten Jahren gewachsen. Vielfalt, Komplexität und Widersprüchlichkeit der Aufgabe von Lehrpersonen führen rasch zur individuellen Überforderung. Oder wie es kürzlich ein Lehrer sagte: „D’Chischte isch eifach tschwär worde, umse no allei chönne zträge.“ Um den aktuellen Herausforderungen gewachsen sein zu können, ist deshalb eine hochwertige Kooperation unter allen an einer guten Schule interessierten Personen und Gruppen unerlässlich. Das *Kooperative Lernen* aller Beteiligten ist dabei sowohl Ziel als auch Mittel einer permanent lernenden und sich dadurch weiter entwickelnden Schule.

### **Kooperative Führung und Schulentwicklung**

Wer als Schulleiter oder Schulleiterin kooperatives Lernen nicht nur im Unterricht sondern in der ganzen Schule fördern will, wird darum bemüht sein, selbst eine kooperative Schulführung zu

---

<sup>1</sup> Das Bild des „Runden Tisches“ hat Bruno Achermann angeregt, der an der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz den MAS Integrative Förderung initiiert hat und diesen Studiengang zusammen mit Ivo Grossrieder leitet.

etablieren. Mit kooperativer Führung ist kein reformatorisches Bestreben verbunden, basisdemokratische Ansätze wieder zu beleben. Vielmehr geht es darum, Führungsprozesse aufzuteilen, Verantwortung durch Kooperation zu verbreitern, vor allem aber die Ressourcen und das Engagement möglichst vieler in die Leitung und Entwicklung einer Schule einzubinden. Ansätze verteilter Führung (distributed Leadership) sind ausserdem erfolgreicher und nachhaltiger, als wenn die Führung alleine wahrgenommen wird (Hargreaves, A. & Fink, D., 2005).

## Literatur

- Achermann, E. (2005) Unterricht gemeinsam machen. Bern: schulverlag plus
- Altrichter, H. & Eder, F. (2004) Das 'Autonomie-Paritäts-Muster' als Innovationsbarriere? In: Holtappels, H.-G. (Hrsg) Schulprogramme – Instrumente der Schulentwicklung. Weinheim: Juventa, S. 195 – 221.
- Bonsen, M. & Rolff, H.-G. (2006) Professionelle Lerngemeinschaften von Lehrerinnen und Lehrern. Zeitschrift für Pädagogik. 52. Jahrgang, Heft 2.
- Brägger, G. & Posse, N. (2007) Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen IQES. Bern: h.e.p.
- Green, N. & Green, K. (2005) Kooperatives Lernen im Klassenraum und im Kollegium. Seelze-Velber: Kallmeyer.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2005) Sustainable Leadership. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Lortie, D. (1975) Schoolteacher. A sociological study. Chicago: The University Press.
- Schratz, M. & Steiner-Löffler, U. (1998) *Die Lernende Schule. Basel und Weinheim: Beltz.*

Martin A. Riesen, Studienleiter MAS Schulmanagement PHZ-aeB, Pädagogische Hochschule Luzern, Weiterbildung und Zusatzausbildungen, Sentimatt 1, 6003 Luzern