

# Lerncoaching in Fachteams lernen

## Fachteams als Entwicklungsräume für die Entwicklung von Lehrkräften?

Was sind Herausforderungen eines guten Unterrichts und wie kann Lerncoaching helfen, Lernprozesse besser zu strukturieren und zu unterstützen? Wie können Lehrkräfte zu Lerncoaches werden? Was können Fachteams zur Entwicklung von Lerncoaching beitragen und inwieweit sind sie ein guter Lern- und Entwicklungsraum für diese Aufgabe? Worauf ist zu achten, wenn Fachteams zu Orten der Unterrichtsentwicklung werden?

---

MICHELE ESCHELMÜLLER

---

### Trend zur Binnendifferenzierung und Individualisierung

In vielen Schulen steigt seit Jahren der Anteil offener Lernformen. Beispielsweise werden im Unterricht Zeitfenster definiert, in welchen Schülerinnen und Schüler selbstgesteuert lernen und arbeiten können. Eine Passung zwischen Unterricht sowie den individuellen Lernvoraussetzungen und Nutzungsmöglichkeiten scheint so besser möglich zu sein. Dieser Trend ist inzwischen so weit etabliert, dass sich viele Schulen damit befassen, wie sie eine ausgewogene Mischung von Instruktion und Selbsttätigkeit etablieren können – insbesondere durch Binnendifferenzierung und Individualisierung (vgl. dazu u. a. PÄDAGOGIK H. 9/16).

Im Zentrum steht dabei die Absicht, eine Balance zwischen Instruktion und Konstruktion, also zwischen Lehre und Lernen zu entwickeln. Einerseits werden dabei die Vorteile direkter Instruktion genutzt, indem fachliche Inhalte systematisch und adaptiv angeboten werden. Andererseits bekommen die Schülerinnen und Schüler Zeit, allein oder gemeinsam mit anderen die Lerninhalte zu verarbeiten und zu vertiefen.

Eine Herausforderung in solchen Arrangements ist, die Lernenden in Phasen des eigenständigen und differenzierten Lernens angemessen zu begleiten und zu unterstützen. Offen ist dabei nicht selten, wie und wo Lehrerinnen und Lehrer (gemeinsam) die dazu erforderlichen Kompetenzen lernen können. Bevor wir dazu Vorschläge machen, soll diese Herausforderung noch weiter ausdifferenziert werden; denn es reicht nicht, die Energie allein auf die Organisation der Oberflächenstruktur – also beispielsweise des methodischen Arrangements – zu richten, ohne sie mit einer sogenannten Tiefenstruktur zu verbinden.

### Von der Oberflächen- zur Tiefenstruktur

Die Qualität des Unterrichts hängt in hohem Maße von der Tiefenstruktur des Lernens ab. Zentral sind dabei folgende Dimensionen (*Klieme/Rakoszy* 2008, S. 228):

- Die Dimension Klassenführung (strukturierte, klare und störungspräventive Unterrichtsführung): »Im Unterricht wird fast immer konzentriert gearbeitet.«
- Die Dimension kognitive Aktivierung (herausfordernde Aufgaben und ein diskursiver Umgang mit Fehlern): »Unsere Lehrkraft stellt

*Aufgaben, bei denen wir selbst über etwas Neues nachdenken und interessiert sich dafür, wie wir die Aufgaben gelöst haben.«*

- Die Dimension eines lernförderlichen Klimas mit Lernunterstützung, die das Erleben von Autonomie, Kompetenz und von sozialer Einbettung stärkt: »Unsere Lehrkraft interessiert sich für den Lernfortschritt jedes Schülers/jeder Schülerin und erklärt etwas so lange, bis wir es verstanden haben.«

Selbstverständlich ist auch eine differenziert gestaltete Oberflächenstruktur ein wichtiges Element. Schulen sollten aber darüber hinaus tiefenstrukturelle Merkmale in den Fokus der Unterrichtsentwicklung rücken. So haben u. a. Meissner/Merk/Pietsch/Bohl (2016, S. 212) nachgewiesen, dass die Ausgestaltung der tiefenstrukturellen Ebene im oben genannten Sinne über die Lernqualität entscheidet.

Hier liegt die Verbindung zum Lerncoaching; denn Lerncoaching will die Verstehensprozesse der Lernenden optimieren. Lerncoaches entwickeln deshalb adaptive Lernangebote und bieten eine passende Lernunterstützung an, um Über- oder Unterforderung der Lernenden zu vermeiden. Damit kann Lerncoaching in die Tiefenstruktur des Lernens vordringen. Um zu verdeutli-

chen, worauf Fachteams achten sollten, wenn sie Lerncoaching für sich zum Thema machen, soll diese Perspektive nun in Form von Fragen des Lerncoachings an praktisches Handeln ausdifferenziert werden.

### Mit Lerncoaching in die Tiefenstruktur

Die Verschiedenheit der Schülerinnen und Schüler sind für Lehrkräfte eine besondere Herausforderung; denn die Lernprozesssteuerung kann sich nicht mehr an einem Durchschnittsschüler oder einer Durchschnittsschülerin ausrichten.

Somit werden andere Fragen wichtig:

- Welches Vorwissen wird für das neue Lernthema vorausgesetzt und wer bringt diese Voraussetzungen mit bzw. wer nicht?
- Wie lassen sich Passungsprobleme minimieren, wenn es unterschiedliche Lernvoraussetzungen und -zugänge gibt?
- Wie gewinnt man mit wenig Aufwand eine aussagekräftige Übersicht über die verschiedenen Lernstände?
- Wie können Lerncoachinggespräche mit Einzelnen oder mit Gruppen geführt werden und was bearbeitet währenddessen die Lerngruppe?

Mit diesen Fragen wird deutlich, dass Lerncoaching nicht nur ein Modell für gute Gespräche sein will. Ein lernwirksames Lerncoachingkonzept orientiert sich vielmehr an der Bewältigung von Herausforderungen eines differenzierenden Unterrichtskonzepts, das Lerninhalte und Aufgaben unter dem Aspekt unterschiedlicher Voraussetzungen und Zugänge diskutiert. Die folgenden fünf Funktionen des Lerncoachingkonzepts (nach Bohl/Kucharz 2010) können Anspruch und Umfang der Praxis von Lerncoaching deutlich machen.

1. **Informationsfunktion:** Lerncoaching informiert über Lernstände, Lernfortschritte sowie mögliche Lernschwierigkeiten.
2. **Beratungs-/Unterstützungsfunktion:** Lerncoaching macht transparent, welche Form von Unterstützung oder Beratung angeboten wird.
3. **Förder-/Steuerungsfunktion:** Basierend auf dem bisherigen Lernpro-

zess werden im Lerncoaching die weiteren Schritte geplant und vereinbart.

4. **Feedbackfunktion:** Einerseits geben Lehrende Rückmeldung zum bisherigen Lernverlauf und -erfolg. Andererseits geben Lernende Feedback zur Lernunterstützung.
5. **Dialogfunktion:** Lerncoaching ermöglicht einen intensiven Dialog zwischen Lehrenden und Lernenden als Grundvoraussetzung für ein Arbeitsbündnis.

Ein solches Unterstützungskonzept ist voraussetzungsreich. Zum einen gibt es für die Gestaltung solcher Funktionen keine Rezepte, die beschreiben, wie man in einer konkreten Situation im Lerncoaching vorgehen soll. Es finden sich in der Fachliteratur zwar Handlungsempfehlungen. Aber erst eine systematische und regelmäßige Planung und Reflexion von konkreten Arbeitsschritten kann dabei helfen, die eigene Arbeit kritisch zu reflektieren. Dafür kann das Fachteam ein guter Reflexions- und Entwicklungsraum sein.

Zum anderen kann eine solche Entwicklung der Tiefenstruktur des Unterrichts von Einzelkämpfern auf Dauer nicht geleistet werden. Differenzierendes Lernmaterial, Förderkonzepte sowie die regelmäßige Reflexion über Vorgehen und deren Wirkung braucht die professionelle Lerngemeinschaft der Fachteams. Voraussetzung ist allerdings, dass diese ihr »Programm« gezielt auf die Bearbeitung dieser Aufgaben ausrichten.

### Neue Arbeitsformen entwickeln

»Jetzt auch noch Arbeitszeit in Teamarbeit investieren!«, mag mancher denken. Solche Erfahrungen sind nicht grundsätzlich falsch; denn Kooperation kann auch – vor allem zu Beginn – zu einem stärkeren Belastungserleben führen (vgl. Maag Merki et al. 2010).

Trotzdem lohnt sich die Arbeit in Teams: Studien zur Lehrbelastung bieten gute Belege dafür, dass kollegiale Unterstützung als Schutzschild gegen Arbeitsunzufriedenheit und Burnout helfen kann (Gräsel et al. 2006). Zudem weisen Forschungsergebnisse darauf hin, dass Kooperation zwischen Lehrpersonen insbesondere dann ein positiver Faktor für die Schulqualität ist, wenn sie sich auf

die Lernentwicklung von Schülerinnen und Schülern konzentriert (Timperley 2008). Positive Selbstwirksamkeitserfahrungen bei Lehrerinnen und Lehrern stellen sich jedoch nicht sofort ein. Deshalb sind Durchhaltewillen und neue Routinen gefragt und auch die sind im Team leichter zu entwickeln.

### In Fachteams Unterricht entwickeln

Aufgrund unserer Erfahrungen an Schweizer Schulen (Kunz/Heim et al. 2013) schlagen wir vor, in der Sekundarstufe Fachteams und in der Grundstufe Jahrgangsteams zu installieren. Zu möglichen Kombinationen dieser Teams vergleiche die Einführung in diese Serie von Bastian/Osmers (2017).

Zwar sind an vielen Schulen die Lehrerinnen und Lehrer bereits in Klassenteams organisiert. Diese neigen allerdings dazu, ihre Zusammenarbeit auf die Unterrichtsvorbereitung sowie die Quartals- und Wochenplanung zu beschränken. In Fachteams kann diese Arbeit erweitert werden, vor allem weil hier eine gezielte Auseinandersetzung mit Problemstellungen im Fachunterricht gelingen kann.

### Viele Schulen fragen, wie sie eine ausgewogene Mischung von Instruktion und Selbsttätigkeit etablieren können.

Die zentrale Frage eines Fachteams sollte heißen: »Wie gestalten und entwickeln wir den Unterricht so, dass wir jeden Schüler, jede Schülerin und die Klassengemeinschaft beim Lernen optimal unterstützen?« Dabei stoßen Lehrkräfte auf Fragen, die sie kurzfristig nicht beantworten können. Beispiele: »Ein Lösungsweg zu einer Lernaufgabe, der für die Lehrkraft unbekannt ist, führt ebenfalls zur richtigen Lösung. Wie reagieren?«, »Schüler A. kann trotz mehrmaligen Erklärungsversuchen der Lehrkraft und von Mitschülern/Mitschülerinnen nicht weiterarbeiten. Wie intervenieren?«, »Schülerin B. ist Klassenbeste im Englisch, stagniert aber seit einigen Wochen. Wie ihr Potential fördern?«.

Bei einer längerfristigen Bearbeitung solcher Fragen in einem Fachteam kann

<p><b>Ausgangslage, Fragestellung</b></p> <p>Was ist der Auslöser für dieses Entwicklungsvorhaben?                  Wie präsentiert sich die Situation jetzt?                  Auf welche Fragen möchten wir eine Antwort finden?</p>	
<p><b>Thema/Inhalte</b></p> <p>Um welches Thema, um welche Themen geht es bei dieser Fragestellung?                  Welche Inhalte stecken in diesem Thema?</p>	
<p><b>Bezug zur Schule</b></p> <p>Welche Grundlagen der Schule beachten wir?                  Zum Beispiel Konzepte, Leitbildaussagen, Jahresplanung, Hospitationsvereinbarungen.</p>	
<p><b>Ziele der Lehrpersonen</b></p> <p>Welche Ziele wollen wir mit diesem Entwicklungsprojekt erreichen?                  Zum Beispiel Ziele für die Kompetenz der Lehrpersonen, Qualitäts- und Arbeitsziele für Materialien, Zusammenarbeitsziele.</p>	
<p><b>Ziele für die Klassen</b></p> <p>Welche Ziele sollen die Klassen (Schülerinnen und Schüler) erreichen?</p>	
<p><b>Ergebnisse/Produkte</b></p> <p>Welche konkreten Arbeitsergebnisse haben wir nach Abschluss dieses Vorhabens?                  Zum Beispiel Materialien, Konzepte, Dossiers, Planungen, Evaluationen, Gegenstände.</p>	
<p><b>Start/Abschluss</b></p> <p>Wann beginnen wir das Vorhaben und wann schließen wir es ab?</p>	
<p><b>Budget/Ressourcen</b></p> <p>Brauchen wir finanzielle Mittel? Zum Beispiel für Medien, Fachpersonen, Reisen, andere Spesen.                  Wer übernimmt die Kosten? Welche Zeitressourcen haben wir?</p>	
<p><b>Informationsbeschaffung</b></p> <p>Woher beschaffen wir uns die notwendigen Sachinformationen?                  Zum Beispiel Medien, Besuche, Personen, Weiterbildung.</p>	
<p><b>Auswertung</b></p> <p>Wie überprüfen wir die Zielerreichung und den Arbeitsprozess?                  Zum Beispiel Rückmeldungen der Schüler(innen)/Eltern, persönliche Einschätzung, Expert(inn)enmeinung, Auswertung von Dokumenten</p>	
<p><b>Präsentation/Austausch</b></p> <p>Wie informieren wir innerhalb unserer Schule über unser Vorhaben (Verlauf, Ergebnisse)?                  Informieren wir über unsere Schule hinaus?</p>	
<p><b>Arbeitsplanung</b></p> <p>Welche Termine, Zeiten, Arbeitsschritte, Verantwortlichkeiten legen wir fest?</p>	
<p><b>Unterrichtsteam</b></p> <p>Wer arbeitet an diesem Entwicklungsvorhaben mit?                  Zum Beispiel das ganze Fachteam, eine Gruppe des Fachteams, ein erweitertes Fachteam.</p>	
<p><b>Leitung</b></p> <p>Wer übernimmt für dieses Entwicklungsvorhaben die Leitung?</p>	
<p><b>Datum/Unterschrift</b></p>	

Abb. 1: Vereinbarung von Entwicklungsvorhaben (vgl. Windlinger/Achermann/Eschelmüller 2010)

die Verbindung zwischen Alltagsfragen und Unterrichtsentwicklung gelingen. Wichtig dafür ist allerdings ein gegenseitiges Vertrauen, weil hier zum Thema gemacht wird, was im Unterricht nicht klappt. Zudem müssen die Fachgruppenmitglieder dazu bereit sein, nicht nur ihre Fragen und ihr Handeln in die Diskussion einzubringen, sondern auch ihre Handlungsgrundsätze

und Überzeugungen; denn möglicherweise liegen gerade hier Ursachen für Unterrichtsschwierigkeiten.

**Voraussetzungen für das Gelingen des gemeinsamen Lernens**

Unsere Erfahrungen an Schweizer Schulen machen deutlich, dass das unterrichtsbezogene Arbeiten in

Fachteams und damit auch das Lernen von Lerncoaching Rahmenbedingungen braucht. Unsere Erfahrungen zeigen aber auch, dass diese Bedingungen geschaffen werden können, wenn dafür die gemeinsame Arbeit an der Entwicklung des Unterrichts einen Ort bekommt. Als bedeutsam für das Gelingen haben sich die folgenden fünf Punkte erwiesen:

Es braucht *klare Rahmenbedingungen mit gut ausgestatteten Zeiträumen*. Diese Zeiträume müssen im Jahresplan der Schule festgehalten werden. Ein guter Zeitrahmen sind zwei Stunden alle zwei Wochen.

- Es braucht eine *Fachteamleitung*. Aufgaben der Fachteamleitung sind: Planung, Moderation, Koordination und Dokumentation der Arbeiten. In größeren Schulen mit mehreren Fachteams können die Leitungspersonen der verschiedenen Fachteams eine Steuergruppe bilden, die mit der Schulleitung die Prozesse der Schul- und Unterrichtsentwicklung steuert.
- Es braucht eine gut etablierte *Reflexions- und Evaluationskultur*. In Fachteams soll die Wirksamkeit von Unterrichts- und Entwicklungsarbeit regelmäßig überprüft und reflektiert werden. Dazu gehört auch einmal jährlich ein Treffen, an dem die Fachteams ihre Ergebnisse präsentieren und feiern. Die Lehrkräfte sind aufgerufen, ihre Ergebnisse und die Wirksamkeit ihrer Arbeit zu beschreiben, was ihre Professionalität und die Motivation in hohem Maße stärken kann.
- Es braucht eine *Schulleitung, die solche Entwicklungen fördert und verpflichtend macht!* Zum einen sollte sie hilfreiche Ressourcen und Strukturen bereitstellen. Zum andern sollte sie Regeln und Pflichten bezogen auf die Kooperation in Fachteams festlegen und einfordern. Vor allem aber muss sie Interesse an der Entwicklungsarbeit zeigen, indem sie sich über die Fortschritte der Fachteams informiert und den regelmäßigen Austausch mit den Fachteamleitungen pflegt.
- Es braucht eine *Fokussierung auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler!* Neben den bisherigen Routineaufgaben sollte das Hauptaugenmerk der Arbeit auf der Lernentwicklung der Schülerinnen und Schüler liegen. Das können Fragen der Differenzierung, Förderpläne oder Erfahrungen mit Lerncoaching sein. Nach unseren Erfahrungen lohnt es sich, Erfahrungen mit dem Lerncoaching zu bearbei-

ten, weil damit sehr viele Bereiche des alltäglichen Unterrichts ins Zentrum rücken.

Erfolge ermutigen nicht nur Lernende, auch Lehrkräfte brauchen Motivation. Deshalb ist es empfehlenswert, wenn sich Fachteams systematisch Zeitfenster reservieren, um sich gegenseitig auch kleine Erfolge vorzustellen (*»Gut gelungen ist mir in den vergangenen zwei Wochen ...!«*). Auch dieser muss geübt und gepflegt werden.

Abgeschlossen werden soll dieser Beitrag mit allgemeinen Hinweisen zu Schritten, die bei der Vereinbarung von Entwicklungsvorhaben zu berücksichtigen sind.

### Planung und Vereinbarung von Entwicklungsvorhaben

Ein Entwicklungsvorhaben wie das gemeinsame Erlernen von Lerncoaching braucht eine differenzierte Planung, das bedeutet sowohl eine genaue Analyse der Ausgangssituation, eine Ausdifferenzierung des Vorhabens und der Ziele, eine Übersicht über Ressourcen und Materialien sowie Vereinbarungen zur Durchführung, Auswertung und Präsentation.

Zu beachten ist dabei außerdem, was einfürend über Tiefenstrukturen des Unterrichts gesagt wurde, damit die Aspekte bei der Planung berücksichtigt werden, die für die Qualität des Unterrichts von besonderer Bedeutung sind.

In eine solche Planung sollte hinreichend Zeit investiert werden, um einen Konsens zu erreichen, der schließlich unterschriftsreif ist. Die Übersicht in Abb. 1 bietet eine Checkliste an, die bei einer fundierten und umfassenden Planung eines solchen Entwicklungsprozesses geholfen hat und helfen kann.

### Literatur

*Bastian, J./Osmers, K. (2017):* Fachgruppen – Orte der Unterrichtsentwicklung. Einführung in die Serie. In: PÄDAGOGIK H. 1/2017, S. 42 ff.  
*Bohl, T./Kucharz, D. (2010):* Offener Unterricht heute. Konzeptionelle und didaktische Weiterentwicklung. Weinheim

*Eschelmüller, M. (2008):* Lerncoaching. Vom Wissensvermittler zum Lernbegleiter. Grundlagen und Praxishilfen. Mülheim/Ruhr

*Eschelmüller, M. (2015):* Lerncoaching in Unterrichtsteams. In: Rolff, H. G. (Hg.). Handbuch Unterrichtsentwicklung. Weinheim

*Gräsel, C./Fussangel, K./Pröbstel, Ch. (2006):* Lehrkräfte zur Kooperation anregen – eine Aufgabe für Sisyphos? In: ZfP 52 (2)/2006, S. 205–219

*Klieme E./Rakoszy, K. (2008):* Empirische Unterrichtsforschung und Fachdidaktik. Outcome-orientierte Messung und Prozessqualität des Unterrichts. In: ZfP 54(2)/2008, S. 222–237

*Kunz Heim, D./Eschelmüller, M./Arnold, C./Acher mann, E. (2013):* Einschätzung von Prozess- und Output-Qualität durch Leitungspersonen von neu gebildeten Unterrichtsteams. In: Wissinger, J./Keller-Schneider, M./Albisser, S: Professionalität und Kooperation in Schulen. Beiträge zur Diskussion über Schulqualität. Bad Heilbrunn, S. 138–151

### Die zentrale Frage eines Fachteams heißt: »Wie gestalten und entwickeln wir den Unterricht so, dass wir jeden Schüler beim Lernen optimal unterstützen?«

*Maag Merki, K./Kunz, A./Werner, S./Luder, R (2010):* Professionelle Zusammenarbeit in Schulen. Schlussbericht. Universität Zürich, Institut für Erziehungswissenschaft und Pädagogische Hochschule. Zürich

*Meissner, S./Merk, S./Pietsch, M./Bohl, T. (2016):* Unterrichtsqualität an Gemeinschaftsschulen. Ergebnisse quantitativer und qualitativer Untersuchungen zur Qualität unterrichtlicher Prozesse. In: Bohl, T./Wacker, A. (Hg.): Die Einführung der Gemeinschaftsschule in Baden-Württemberg. Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitforschung (WissGem). Münster, S. 193–212

*PÄDAGOGIK (2016):* Binnendifferenzierung. In: PÄDAGOGIK H. 9/2016

*Timperley, H. (2008):* Lernen und Professionelle Entwicklung von Lehrkräften. Brüssel

*Windlinger, R./Acher mann, E./Eschelmüller, M. (2010):* Unterrichtsteams. Zusammenarbeiten – entwickeln – entlasten. Brugg

Michele Eschelmüller ist Leiter der Beratungsstelle Unterrichtsentwicklung und Lernbegleitung (schul-in) an der Pädagogischen Hochschule Nordwestschweiz (FHNW) in Brugg/Windisch.

Adresse: Bahnhofstrasse 6, 5210 Windisch/Schweiz

E-Mail: michele.eschelmuller@fhnw.ch