

Kansteiner, Katja

## Lehrkräftekooperation im Spiegel des Konzepts Professioneller Lerngemeinschaften. Vom Selbstcheck zur Weiterentwicklung

*Lehren & Lernen 49 (2023) 6, S. 4-9*



Quellenangabe/ Reference:

Kansteiner, Katja: Lehrkräftekooperation im Spiegel des Konzepts Professioneller Lerngemeinschaften. Vom Selbstcheck zur Weiterentwicklung - In: Lehren & Lernen 49 (2023) 6, S. 4-9 - URN: urn:nbn:de:01111-pedocs-340688 - DOI: 10.25656/01:34068

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:01111-pedocs-340688>

<https://doi.org/10.25656/01:34068>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<https://neckar-verlag.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe 6-2023 erschienen.

49. Jahrgang / ISSN 0341-8294 / E 3490

# Lehren & Lernen

Zeitschrift für Schule und Innovation  
aus Baden-Württemberg

## Professionelle Lerngemeinschaften am Beispiel des Materialnetzwerks (MNW)



- Lehrkräftekooperation im Spiegel des Konzepts Professioneller Lerngemeinschaften *Katja Kansteiner*
- Professionelle Lerngemeinschaften und digitale Schulentwicklung *Johannes Zylka*
- Woher nehmen, wenn nicht stehlen? *Heiko Geiss, Isabel Budde*
- Das Materialnetzwerk zwischen Vergangenheit und Zukunft *Julia Reich, Julian Rahe*
- Vom Materialpaket zum individuellen Lernprozess *Tanja Schöler*
- Materialerstellung mit dem MNW-Editor *Isabel Budde*

Nach dem Referendariat erst einmal ins Ausland? *Simone Abel* 

**PANORAMA** Qualitätsentwicklung im Ganzttag – die Eltern ins Boot holen  
*Axinja Hachfeld, Manuela Ulrich*

6-2023 



Hinweise zur Redaktion  
und zu unserer  
Zeitschrift finden  
Sie auch unter  
[www.lehrenundlernen.com](http://www.lehrenundlernen.com)

# Lehren & Lernen

Zeitschrift für Schule und Innovation  
aus Baden-Württemberg

## Impressum

### Herausgeber

Neckar-Verlag GmbH, Villingen-Schwenningen

### Redaktionsleitung

Dr. Johannes Zylka (V.i.S.d.P.)

Prof. Dr. Helmut Frommer † bis 2014  
OStD Johannes Baumann bis 2019

### Redaktion

OStD Johannes Baumann, Wilhelmsdorf  
Prof. Rolf Dürr, Reutlingen  
Prof. Dr. Eva-Kristina Franz, Brühl  
Dr. Joachim Friedrichsdorf, Grünstadt  
Jun. Prof. Dr. Axinja Hachfeld, Konstanz  
Carmen Huber, Salem  
Prof. Dr. Kathrin Müller, Zürich  
Prof. Dr. Volker Reinhardt, Freiburg  
Dr. Helmut Wehr, Malsch  
Dr. Johannes Zylka, Weingarten

### Zuständig für das Thema dieses Heftes:

Dr. Johannes Zylka

Manuskripte an den Verlag erbeten.  
Über die Annahme entscheidet die Redaktion.  
Rücksendung unverlangt eingesandter Manuskripte, Bücher und Arbeitsmittel erfolgt nicht.  
Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen.

### Verlag

Neckar-Verlag GmbH  
Klosterring 1, 78050 Villingen-Schwenningen  
Tel: +49 (0)7721/8987-0, Fax: +49 (0)7721/8987-50  
info@neckar-verlag.de; www.neckar-verlag.de  
Die Datenschutzbestimmungen der Neckar-Verlag GmbH können Sie unter [www.neckar-verlag.de](http://www.neckar-verlag.de) einsehen.

### Marketing/Anzeigenleitung:

Rita Riedmüller, Tel: +49 (0)7721/8987-44  
E-Mail: [werbung@neckar-verlag.de](mailto:werbung@neckar-verlag.de)

### Anzeigenverkauf:

Alexandra Beha, Tel: +49 (0)7721/8987-42  
E-Mail: [anzeigen@neckar-verlag.de](mailto:anzeigen@neckar-verlag.de)  
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 7 vom 1.1.2021

### Bestellungen: beim Verlag

E-Mail: [bestellungen@neckar-verlag.de](mailto:bestellungen@neckar-verlag.de)

Lehren & Lernen erscheint monatlich und ist in gedruckter sowie in digitaler Form erhältlich.  
*print oder digital:* Einzelheft: 7,95 €, Doppelheft: 15,90 €, Jahresabonnement: 50,- €  
*print & digital:* Jahresabonnement: 54,80 €  
Printausgaben jeweils zzgl. Versandkosten

Kündigungen nur schriftlich, spätestens 8 Wochen vor Ende des aktuellen Bezugszeitraumes (nach Ablauf der Mindestvertragslaufzeit).

Für Verbraucher/innen gilt: Nach Ablauf der Mindestvertragslaufzeit verlängert sich das Abonnement bis auf Widerruf und kann dann mit Frist von 4 Wochen jederzeit gekündigt werden.

© 2023 Neckar-Verlag GmbH

### Druck

jetoprint GmbH, 97080 Würzburg

## INHALT

### Professionelle Lerngemeinschaften am Beispiel des Materialnetzwerks (MNW)

Editorial	3
<b>Katja Kansteiner</b> Lehrkräftekooperation im Spiegel des Konzepts Professioneller Lerngemeinschaften. Vom Selbstcheck zur Weiterentwicklung	4
<b>Johannes Zylka</b> Professionelle Lerngemeinschaften und digitale Schulentwicklung Über die Verknüpfung von Lernprozessen, Digitalisierung und Schulentwicklung am Beispiel des Materialnetzwerks	10
<b>Heiko Geiss, Isabel Budde</b> Woher nehmen, wenn nicht stehlen? Zum zehnjährigen Bestehen des Materialnetzwerks	14
<b>Julia Reich, Julian Rahe</b> Das Materialnetzwerk zwischen Vergangenheit und Zukunft Zwei Schulen stellen ihre Perspektiven auf das Materialnetzwerk vor	19
<b>Tanja Schöler</b> Vom Materialpaket zum individuellen Lernprozess Über Chancen und Grenzen von Selbstlernmaterialien im Schulalltag	21
<b>Isabel Budde</b> Materialerstellung mit dem MNW-Editor Schritt für Schritt zu einheitlich strukturierten Lernmaterialien	26
<b>Panorama</b>	
<b>Axinja Hachfeld, Manuela Ulrich</b> Qualitätsentwicklung im Ganzttag – die Eltern ins Boot holen Wie der Ganztagsausbau gelingen kann und warum die Elternperspektive berücksichtigt werden muss	32
<b>Serie: LEHREN &amp; LERNEN international</b>	
<b>Simone Abel</b> Nach dem Referendariat erst einmal ins Ausland? Ein Kurzbericht aus Irland	36
<b>Für Sie gelesen</b>	
<b>Jürgen Belgrad zu:</b> Andreas Gold: Digital lesen. Was sonst? Foto Titelseite: Materialnetzwerk eG	38

## Themen der nächsten Hefte:

- ! Wie können Grundschulen auf die Corona-Folgen reagieren?
- ! Wenn es mal wieder nicht für Urlaub reicht. Lernen und Leben unter erschwerten Bedingungen
- ! Arbeitsfelder und Herausforderungen der Schulverwaltung



Einzelartikel downloaden unter: [www.neckar-verlag.de](http://www.neckar-verlag.de)

## Lehrkräftekooperation im Spiegel des Konzepts Professioneller Lerngemeinschaften

### Vom Selbstcheck zur Weiterentwicklung

Ausgehend von einer kurzen Bilanz zur Forschung über Lehrkräftekooperation werden im Beitrag Anregungen gegeben, in welcher Hinsicht die Zusammenarbeit innerhalb der Einzelschule oder schulübergreifend professioneller gestaltet werden kann. Dazu wird dann auch das Konzept der Professionellen Lerngemeinschaft (PLG) dargelegt und in seiner praktischen Durchführung erläutert. Ferner wird seine Bedeutung für Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie die Rolle der Schulleitung unterlegt.

► Stichwörter: [Lehrkräftekooperation](#), [Professionelle Lerngemeinschaft](#), [Schulentwicklung](#), [Professionalisierung](#)

### Lehrkräftekooperation als Teil des beruflichen Alltags

Zusammenzuarbeiten gehört zu den zentralen Aktivitäten von Lehrkräften. Sie tun dies in Kooperationen, die als berufliche Verpflichtung vorgegeben sind (z. B. Klassenkonferenzen, Fachteams, multiprofessionelle Teams), und solche, die auf Basis des persönlichen Gestaltungswillens stattfinden (z. B. gemeinsame Unterrichtsplanung, Materialerstellung). Neben spontaner Zusammenarbeit für kurzfristige Klärungsbedarfe (z. B. Planung Elternabend) etablieren sich immer wieder auch solche Formen, die aus einem informellen Moment zu einer dauerhaften Struktur werden (z. B. Jahrgangsteams). Wenn man einmal von der vorgegebenen Kooperation zwischen Grundschulen und weiterführenden Schulen absieht, ergibt sich auch die Zusammenarbeit von Lehrkräften verschiedener Schulen oft aus Eigeninteresse und aus jeweils aktuellen Anstößen (z. B. Fortbildungsgruppe, Materialnetzwerke).

Die vielfältigen Varianten der Lehrkräftekooperation begründen unter anderem, dass der Beruf der Lehrkraft längst nicht mehr als Einzelkämpfertum bezeichnet werden kann. Mit dem Blick auf Kooperationen als alltägliche Investition von Lehrkräften an der Einzelschule und darüber hinaus ist überdies festzustellen, dass in den letzten Jahren mit dem Auftrag zur Schulentwicklung oder durch Anstöße aus dem praxisnahen Fachdiskurs Kooperationsgruppen entstanden, die weniger Alltagsfragen bearbeiten als vielmehr eine Neuerung an der Schule zu entwickeln suchen. Neben Beispielen, die sich in diesem Heft finden, sei auf die Exempel des Deutschen Schulpreises verwiesen. Sowohl die Bewerbung für den Preis selbst als auch die Innovation, die die Schule preiswürdig machen,



<https://www.deutscher-schulpreis.de/>

bauen auf einer längerfristigen, intensiven kollegialen Zusammenarbeit.

### Gründe, Lehrkräftekooperation zu reflektieren

Wenn also insgesamt festzustellen ist, dass Lehrkräfte i. d. R. häufig, in verschiedenen Konstellationen und zu verschiedenen Anlässen kooperieren, liegt die Frage nahe, warum man überhaupt noch darüber nachdenken sollte. Es sprechen mindestens zwei Gründe dafür, genauer hinzuschauen, wozu, wie und mit welchem Erfolg kooperiert wird.

- Zum einen legen die noch relativ jungen Befunde zur Qualität der Lehrkräftekooperation nahe – trotz erfolgreicher Kooperationsbeispiele – grundsätzlich achtsam zu bleiben, [was genau in der vielen Zeit, die Lehrkräfte miteinander im Austausch sind, geschieht](#) bzw. nicht geschieht, was zu bewahren und was zu verändern ist.
- Zum anderen lassen sich aus dem internationalen Diskurs zu Professionellen Lerngemeinschaften (PLGs) zahlreiche Merkmale für eine spezifisch lern- und entwicklungsbezogene Kooperation zusammentragen, an denen sich Lehrkräftekooperation ebenfalls spiegeln lässt. Das Konzept der PLG bietet dabei eine Orientierung für die professionelle und professionalisierende Zusammenarbeit – inner-schulisch ebenso wie interinstitutionell – und kann gleichsam eines ‚Faktenchecks‘ Aufschluss über den Entwicklungsgrad der Zusammenarbeit geben.

Nachfolgend werden daher zunächst zentrale Erkenntnisse aus der allgemeinen Debatte zur Lehrkräftekooperation skizziert, um zu untermauern, dass sich die [Beschäftigung mit der Qualität der Zusammenarbeit](#)

durchaus noch lohnt. Daran anschließend wird das **spezifische Format der PLG** vorgestellt und seine Merkmale praktisch erläutert, um den Orientierungsrahmen aufzuschlagen. Mit der Vorstellung von Beispielen **intrainstitutioneller PLGs** wird dabei deutlich gemacht, dass dieser Qualitätsanspruch für Kooperationen zwischen Lehrkräften innerhalb der Einzelschule und in Zusammenarbeit über Schulen hinweg gelten kann.

## Bestandsaufnahme zur Lehrkräftekooperation

Eine der zentralen Perspektiven der Forschung zu Lehrkräftekooperation beleuchtet, für welche Teile der beruflichen Aufgaben die Zusammenarbeit mehrheitlich dienlich ist. Zur Unterscheidung erweist sich eine Dreiteilung als hilfreich, die zwischen (a) Austausch, (b) Arbeitsteilung (siehe unten) und (c) Kokonstruktion unterscheidet (Gräsel/Fussangel/Pröbstel 2006). Beobachtet wurde, dass in Lehrkräftekooperationen mehrheitlich der Austausch von Informationen zu organisatorischen und schülerbezogenen Aspekten stattfindet und vielfach Absprachen getroffen werden, wie gemeinsame Aufgaben kräftesparend aufgeteilt werden können. Unbenommen, dass beides für die erfolgreiche Unterrichtsarbeit notwendig ist, darf man monieren, dass darüber hinaus jener Anteil, der zum Weiterlernen und damit zur Professionalisierung beitragen kann, deutlich seltener stattfindet. Nicht erst seit der Umsetzung der Inklusion oder dem Lehrkräftemangel finden sich Stimmen in der Fachdebatte, die kritisch beobachten, dass eine intensivere Zusammenarbeit vergleichsweise selten stattfindet (Grosche/Fussangel/Gräsel 2020).

Die Forschung zur Lehrkräftekooperation arbeitet ferner heraus, welche hohe Bedeutung die Zusammenarbeit für die berufliche Zufriedenheit und Lehrkräftegesundheit hat, auch wenn es gleichzeitig aus den Reihen kooperierender Lehrkräfte selbst die Kritik mangelnder Effizienz und Effektivität der Zusammenarbeit gibt. Außerdem fällt Lehrkräftekooperation im Vergleich der Schularten oder auch einzelner Kolleg/innen ungleich umfangreich aus. Nicht zuletzt zeigen Lehramtsstudierende noch eine höhere Zustimmung zur Lehrkräftekooperation als jene, die schon im Beruf stehen (Massenkeil/Rothland 2016).

Stellt man neben den Befund differenter Kooperationsausrichtungen und -einsätze jenen, dass viele Lehrkräfte eher kurzzeitige Fortbildungsangebote auswählen und immer noch ca. ein Fünftel gar keine Fortbildung besucht (Kuschel/Richter/Lazarides 2020), lässt sich zweierlei ableiten:

1. Das Fortbildungsverhalten mancher Lehrkräfte fällt nicht so aktiv aus, wie es angesichts der Notwendigkeit, sich auch im Beruf weiter zu professionalisieren, notwendig wäre (Helsper 2020).
2. Es lohnt sich, aus den Kooperationsaktivitäten mehr für das gemeinsame Lernen der Lehrkräfte, ihre Pro-

fessionalisierung und den Zugewinn für die Bewältigung ihrer Praxis herauszuholen.

Das schmälert nicht Wege der Professionalisierung über individuelle Aktivitäten (z. B. Fortbildungen, Barcamps, Eigenstudium), aber nimmt den kooperativen Raum stärker in Anspruch. Dies legen auch bis heute anerkannte schulentwicklungsbezogene Modelle wie die Lernende Organisation (Senge 1996) und aktuelle Führungsansätze wie die Transformationale Führung (Felfe 2006) oder das Leadership for Learning (Robinson et al. 2017) nahe. Sie alle geben dem Moment der Professionalisierung in Teamformaten großes Gewicht.

## Die Schule als lernende Organisation

In Modellen der **lernenden Organisation** (z. B. Senge 1996) kommt die gemeinsame Lern- und Entwicklungsarbeit in mehrerer Hinsicht zum Tragen: Ausgehend von der Bereitschaft der Lehrkräfte, kompetenter werden zu wollen (personal mastery), vertieft das pädagogische Personal in teamorientierten Settings Herausforderungen derart, dass Haltungen und Vorstellungen (mentale Modelle) abgeglichen, diskutiert, begründet und ggf. überarbeitet werden, um für eine gemeinsame Zielsetzung eine aktualisierte professionelle Basis zu schaffen. Solche Reflexionen im kollegialen Kreis, die auch zur Aufrechterhaltung der Professionalität nahegelegt werden (Oevermann 2002), ermöglichen ein vertieftes Durchdringen, das zu neuen Einsichten und Perspektiven führt. Dabei hilft auch die Orientierung am Modell des Double-Loop-Learnings (Agyris/Schön 1996), das anleitet, den vordergründigen Austausch (Material austauschen, Tipps geben) zu verlassen und Situationen genau zu hinterfragen. Double-Loop-Learning regt dazu an, weniger danach zu suchen, wie im Rahmen bestehender Vorstellungen und Strukturen einzelne Aspekte verbessert werden können, als vielmehr zu prüfen, ob die leitenden Vorstellungen noch adäquat sind oder die bestehenden Strukturen überdacht werden müssen.

Nutzt man solche Anregungen für die Frage danach, wohin sich Lehrkräftekooperation verändern sollte, dann dahingehend, dass Lehrkräfte beim Austausch im Rahmen ihrer Zusammenarbeit häufiger in die Reflexion gehen, fachlich begründen, eigene Vorstellungen bearbeiten, Überlegungen in der Gruppe klarer sortieren und professionell bewerten. Dazu bedarf es konzentrierter, vertiefender Gespräche, systematischer Betrachtungen und des Abgleichs mit Erkenntnissen aus den Bezugsdisziplinen.

## Merkmale Professioneller Lerngemeinschaften

Versucht man, Lern- und Entwicklungsorientierung in Lehrkräftekooperation zu stärken, liefert das Konzept

der PLG wichtige Eckpunkte. Vorweggeschickt sei, dass das Verständnis von PLGs im internationalen Fachdiskurs nicht einheitlich ausfällt, entsprechend findet sich die Bezeichnung auch in der Schulpraxis entweder inflationär für alle möglichen Kooperationsituationen, die progressiv klingen sollen, oder auch Lehrkräfte kooperieren in einer hohen Qualität, benennen ihre Zusammenarbeit aber nicht so.

Bereits seit den 90er Jahren im englischsprachigen Raum diskutiert, macht eine PLG aus, dass sie eine längerfristige Zusammenarbeit von Lehrkräften auf der Basis gemeinsamer Werte und Visionen und in gemeinsamer Verantwortung für die Schüler/innen (einer Klasse oder einer Schule – dies ist unscharf) darstellt und im Dienst von Unterrichtsentwicklung und damit erfolgreicherem Lernen der Schüler/innen steht (u. a. Hord 1997, DuFour 2004).

Im deutschsprachigen Raum findet das Konzept nicht zuletzt deshalb Anklang, weil die erweiterten Schulentwicklungsaktivitäten an einzelnen Schulen maßgeblich auch in kooperativen Settings verfolgt wurden, bei denen man Qualitäten erkannte, die PLG-Merkmalen entsprechen. Es konnte nachgewiesen werden, dass im Zusammenhang erfolgreicher Schulentwicklungsprojekte auch eine besonders intensive Kooperation von Lehrkräften vorliegt (Holtappels 2020).

Im Rahmen eigener Forschungsaktivitäten sowie der Durchsicht zahlreicher Studien und Beratungsberichte über Lehrkräftekooperation in PLG-Manier entwickelte die Autorin gemeinsam mit Kolleginnen den folgenden Verständnisrahmen einer PLG (Kansteiner/Welther/Schmid 2023, 16): Als Professionelle Lerngemeinschaft zu wirken heißt,

- „die gemeinsame Verantwortung für eine systematische Kooperation im Dienste des individuellen und gemeinsamen Lernens einzugehen,
- sich in einem professionell gestalteten und professionalisierenden Dialog auszutauschen,
- in engem Rückbezug zur beruflichen Praxis und der Deprivatisierung dieser durch Öffnung und Transparenz mitzuwirken,
- mit geteilten Werten und Zielsetzungen zusammenzuarbeiten mit der Möglichkeit individueller Schwerpunktsetzungen in den Qualitätsentwicklungsprozessen,
- sich in Eigenverantwortung für einen zielorientierten Professionalisierungsprozess mit realer Veränderungswirkung in der beruflichen Praxis einzubringen,
- ein Monitoring von Prozess- und Produktqualität mitzuführen“.

Diese Beschreibung einer PLG basiert letztlich auf all jenen Momenten der internationalen Fachdebatte, die – entweder theoretisch abgeleitet oder empirisch belegt – berufsbezogenes Lernen und damit Professionalisierung der Lehrkräfte im Rahmen der PLG und mit tatsächlichem Übertrag mit Veränderungswirkung in der Praxis versprechen. Daraus ergibt sich, dass nicht jede Lehrkräftekooperation eine PLG ist, dass sich aber jede Zusammenarbeitsgruppe von Lehrkräften, so sie sukzessive die entsprechenden Merkmale umsetzt, zu einer PLG entwickelt. Das bedeutet auch, dass in Kooperationen, die auf gemeinsame Unterrichts- oder sonstige Weiterentwicklung der Schule(n) ausgerichtet sind, also eine PLG-Zielsetzung mitführen, die Lernorientierung und der Transfer deutlich abgesichert sein sollten.

Unbenommen dessen, dass nach wie vor Zusammenarbeit benötigt wird, die lediglich für den Austausch oder die Arbeitsteilung eingerichtet wird, muss das nicht ausschließen, dass sich auch diese Lehrkräftegruppen mehr um Lernoptionen für sich selbst bemühen. Dies kann beispielsweise bereits damit erreicht werden, Meinungen oder Tipps *fachbegründend* zu kommunizieren.

Schlussendlich bedeutet es jedoch, dass eine Schule, die sich als lernende Organisation begreift, nicht darauf verzichten kann, dass ihre Lehrkräfte in der einen oder anderen Weise Mitglied in einer PLG sind. Solche können entweder neu gegründet werden (anlassbezogen mit geplantem Ende oder dauerhaft), um mindestens ein Kooperationsformat zu verwirklichen, das primär die Idee des Von- und Miteinander-Lernens und damit Professionalisierung kollegial umsetzt. Und/oder bestehende Zusammenarbeitsgruppen können ihre Qualität reflektieren, neue Möglichkeiten für mehr Professionalisierung in ihrer Zusammenarbeit suchen und sich durch die Vertiefung ihres Austauschs hin zu einer PLG etablieren.

Beide Wege bedürfen einer gewissen Zeit (mehrere Sitzungen), bis die Gruppe ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Praxis als PLG entwickelt hat. Woran man sich dabei orientieren kann, soll nachfolgend skizziert werden. Die Ideen entspringen empirischen Arbeiten im Arbeitsbereich der Autorin sowie ihrer Erfahrung aus der Begleitung von Gruppen, die sich zur PLG entwickeln.

## PLG praktizieren

Auf der strukturellen Ebene sorgen die Mitglieder einer PLG dafür, dass zu Beginn eines Treffens alle **aus dem hektischen Alltag in Ruhe ankommen** können, ohne sich im Austausch von Alltagsorgen zu verlieren. Sie folgen in ihrer Sitzung der Logik, anfangs von dem zu berichten, was sie in den Tagen zwischen den Sitzun-

gen in ihrer Schulpraxis zur Umsetzung gebracht bzw. für die weitere Bearbeitung vorbereitet haben. Daraus ergibt sich entweder ein ergänzendes Vertiefungsthema oder es schließt sich die weitere Diskussion des ursprünglichen Themas an. **Themen sind in der Regel von der Gruppe selbst gewählt**, selbst wenn sie unter einem gemeinsamen Oberthema der Schule bzw. der Schulkooperation stehen. Die **Dokumentation erfolgt möglichst wenig arbeitsaufwändig** und so, dass sie für schnelle Erinnerungen bei den Umsetzungsversuchen zwischen den Treffen und der Vorbereitung für das nächste Treffen dienlich ist (z. B. anhand eines Fotoprotokolls). Der größere Teil der Sitzung wird darauf verwendet, den **jeweils anstehenden Aspekt des Themas vertieft zu betrachten**. Dabei wird versucht, Kenntnisse aus Fachliteratur, Studium oder Fortbildung mit zu verknüpfen, und dafür gesorgt, dass nach dem beratenden Austausch **ein vorläufig nächster Schluss gezogen wird**, dieser sowohl mit Blick darauf, was die neue Erkenntnis ist (Professionalisierung), als auch, was daraus für das praktische Tun folgen bzw. entwickelt/erprobt werden soll (Transfer). Eine Sitzung schließt mit der Absprache darüber, was im Zeitraum bis zur nächsten Sitzung aus dieser neuen Erkenntnis resultieren (Transfer und Dokumentation) und **welcher nächste Schritt zur Weiterführung des Themas** vorbereitet werden soll.

Auf der Prozessebene wird beim Austausch darauf geachtet, dass **alle Mitglieder sich gleichermaßen beteiligen**, dass das **vertiefte Verstehen einer Situation** gesucht wird (im Gegensatz zum Tipgeben oder Erzählen der eigenen Praxis). Außerdem versucht die Gruppe, ihre Diskussionen durch **systematische Beobachtungen** aus der Praxis zu stützen (mehrmaliges Hinschauen, begründete Ausschnitte, Notizen) oder mit Hilfe von Daten aus ihrer eigenen Praxis bis hin zu Forschungsergebnissen der Bezugswissenschaften (Evidenzbasierung) anzureichern. Die Qualität des Austausches ist geprägt davon, **gleichrangig und aufeinander eingehend, wertschätzend und fachlich-kritisch zu kommunizieren**. Bei der Betrachtung eines Themas helfen **Fragemethoden aus Beratungsansätzen**. Sie leiten an, Aspekte mehrperspektivisch zu durchdenken und dabei mitzudenken, welche Rolle man selbst (blinde Flecken, mögliche Vorlieben) im jeweiligen Zusammenhang spielt. Der Anspruch ist ferner, bei den eigenen Beiträgen **fachliche oder pädagogische Begründungen mit zu nennen** (nicht einfach behaupten oder nur aus der Erfahrung schöpfen). Der Austausch in der PLG bedarf weiter des grundlegenden Vertrauens und der Verschwiegenheit, weil Schwächen und Unkenntnisse gezeigt werden müssen, um verändert werden zu können.

Erfahrungsgemäß hilft es einer PLG, wenn sie eine **Moderation oder Gruppenleitung** hat (Stoll et al. 2006). Dazu kann wechselnd eine Person der Gruppe die Sitzung leiten und für den Rahmen sorgen (Raum, Kaffee) oder sogar (phasenweise) eine externe Person zur Begleitung hinzugeholt werden.

## Monitoring der Kooperation als PLG

Vor dem Hintergrund der Kritik an fehlender Effizienz und Effektivität selbst aus den Reihen der Lehrkräfte scheint es auch Personen des pädagogischen Personals nicht leichtzufallen, innerhalb einer sich meist positiv zugetanen Gruppe verbesserungswürdige Punkte am Austausch anzusprechen. Daher erscheint es entlastend, in einem PLG-Entwicklungsprozess eine **Struktur des Monitorings** mitzuführen. Als selbstverständlich einhergehender Strang des Geschehens sichert dieser ab, dass sich die Lehrkräfte einer PLG **in regelmäßigen Abständen metakommunikativ** darüber verständigen, in welcher Qualität sie kooperieren und wie weit sie bereits die PLG-Merkmale verwirklichen. Darüber werden alle Mitglieder ermutigt, Vorschläge zur möglichen Verbesserung einzubringen und nicht im Dilemma gefangen zu sein, unter kollegialer Nähe keine Kritik üben zu können.

Neben der reflektierenden Arbeit an den unterrichtsentwickelnden Themen hält die Gruppe durch das Monitoring in angemessenen Abständen inne, um eine Selbstüberprüfung als PLG vorzunehmen. Diese schaut zunächst nach innen, nimmt jedoch auch die Vernetzung in die Schule(n) hinein in den Blick, um dysfunktionale Abgrenzungen zu vermeiden. Leitende Fragen für einen solchen Selbstcheck können dabei unter anderem sein (in Anlehnung an Kansteiner 2019, 84f.):

- Was ist unser gemeinsamer Auftrag und inwiefern berücksichtigen wir individuelle Interessenschwerpunkte? Welche Ziele wollen wir erreichen und wie organisieren wir dafür die Zusammenarbeit? Wie zügig und zielführend schreiten wir voran, was kann jede/r real leisten?
- Wie haben wir unser PLG-Verständnis gerahmt, welchen blinden Fleck gibt es? Wie gehen wir mit den Verbindlichkeiten um? Von welchem Klima ist unsere Zusammenarbeit geprägt? Wie gut stützt uns der äußere Rahmen?
- Wo stehen wir im Verständnis über guten Unterricht, Umgang mit Schüler/innen, Schulentwicklung? Wo liegen unsere Unterschiede und worauf beruht die jeweils differente Sichtweise? Wo können wir uns annähern, in welche Richtung müssen wir die gemeinsame Basis erweitern?
- Wie dienlich ist unsere Aufgabenteilung im Hinblick auf die Zielsetzung und wie gestalten wir die Prozesse? Wie gut gelingt es uns, so zu kommunizieren, dass wir zielführend arbeiten und jedes Mitglied mit den eigenen Anliegen und Bedürfnissen aktiv beteiligt ist?
- Wie weit erreicht unser Austausch neues Lernen? Wie sorgen wir dafür, weitere Lernimpulse zu erhalten? Woher kommen unsere Lernimpulse? Beachten wir in unserem Austausch unser Professionswissen?

- Wie gut wissen wir Bescheid über den Erfolg unserer Bemühungen? Was hat sich schon verändert? Was muss sich jede/r von uns noch genau für die Entwicklung anschauen? Wozu möchte jede/r von uns ein Feedback aus der Gruppe erhalten? Mit welchen Instrumenten prüfen wir den Output?
- Passt unsere Gruppenzusammensetzung oder fehlen unserer Zusammensetzung Personen mit spezifischen Kompetenzen? Wie vernetzen wir uns ins Kollegium, zur Schulleitung? Wie können wir unsere Entwicklungen für die anderen nutzbar machen?

Im Verlauf der Zusammenarbeit kann dieser Selbstcheck auf verschiedene Weise durchgeführt werden: Entweder die PLG nimmt sich regelmäßig nach mehreren Treffen eine Sitzung eigens dafür Zeit, die Qualität ihrer Zusammenarbeit zu reflektieren, oder sie nimmt sich am Ende jeder zweiten Sitzung jeweils eine der Leitfragen vor, bilanziert kurz gemeinsam und berät mögliche Änderungen. Möglich ist überdies, dass jedes Mitglied die Zusammenarbeit mit Blick auf die eigenen Anteile und die der anderen entlang der Fragen für sich alleine reflektiert und zu Beginn der folgenden Sitzung ggf. Verbesserungsvorschläge einbringt, die dann beraten werden.

In einer PLG findet Entwicklung folglich sowohl in Bezug zur Schul- und Unterrichtsthematik als auch zur Lehrkräftekooperation statt.

### PLG-artige Kooperation über die eigene Schule hinaus

Nachdem PLGs vermehrt im deutschsprachigen Raum diskutiert wurden, finden sich auch solche Erprobungen, die Kooperationen über die Einzelschule hinaus unter den Qualitätsansprüchen von PLGs zu gestalten suchen. Zu diesen gehören u. a. PLGs zwischen Lehrkräften verschiedener Schulen im Rahmen von Fortbildungssettings oder von Lehrkräften im Team mit Forschenden von Hochschulen. Sie wurden außerdem erprobt als Zusammenarbeit zwischen Schulleitung, Lehrkräften, Schulaufsicht und Träger mit Perspektiven auf gemeinsame regionale Verantwortlichkeiten und mit schulübergreifenden PLGs, in denen Referendar/innen im Rahmen der 2. Phase ihren Unterricht reflektieren (siehe Beiträge im Sammelband Kansteiner/Stammann/Buhren/Theurl 2020). Erste Versuche erfolgten ferner als Anreicherung der Kooperation von Mentor/innen und Studierenden im Schulpraktikum sowie innerhalb der Gruppe der Mentor/innen im Rahmen einer Schulung für die Schulpraxisbetreuung (Kansteiner et al. 2022). Bei aller Verschiedenheit dieser Gruppenkonstellationen eint sie der deutliche Fokus auf einen

lernorientierten Austausch, der Anstöße zur Weiterentwicklung ihrer beruflichen Praxis gibt.

### Die Rolle der Schulleitung und ein kleiner Ausblick

Die positiven Beispiele erfolgreicher Schulentwicklungsarbeit, wie sie auch in diesem Heft vorgestellt werden, zeugen davon, dass an vielen Schulen eine lern- und entwicklungsbezogene Kooperation nach innen und mit anderen Lehrkräften nach außen gelingt. Die Schulleitung kann sich hierbei in verschiedenen Rollen verorten: zum einen als jene, die mit einer auf (Unterrichts-)Entwicklung hin angelegten Führung Impulse setzt, damit sich Lehrkräftekooperationen auf Effektivität und Effizienz hin überprüfen. Oder sie kann für bestimmte Entwicklungsvorhaben eine möglichst dauerhafte PLG-Struktur im Kollegium aufbauen. Schulleitungen können sich ferner selbst im Rahmen einer Schulleitungs-PLG professionalisieren. Mehrfach wurde nachgewiesen, dass sie dabei Kompetenzen für ihre Leitungsaufgabe aufbauen (und erfahren, welche Herausforderungen die Etablierung einer PLG mit sich bringt) (Kansteiner et al. 2023). Aus einer solchen Schulleitungs-PLG kann auch der Aufbau schulübergreifender Lehrkräfte-PLGs resultieren (Nagel-Jung/Schubert/Sickau 2021). Dort wo die Schulleitung aufgrund des eigenen Lehrauftrags Fachkolleg/in ist, kann sie einfaches Mitglied einer PLG sein. Nicht zuletzt kann sie im Rahmen des Personalmanagements PLG-Strukturen für das Onboarding neuer Lehrkräfte oder die Begleitung von Noviz/innen im Lehrberuf kollektiv gestalten (Kansteiner et al. 2022).

Eine PLG-artige Lehrkräftekooperation als zentrale Personalentwicklungsstruktur zu nutzen, kann an der Einzelschule und über sie hinaus vielseitig verwirklicht werden. Die Varianten folgen dabei nicht nur der Vielfalt aufgrund der Zusammensetzung, Fachbezogenheit, Anlässe, Ziele, Zeiten sowie verschiedener Qualitätsausprägungen von Merkmalen. PLG-Varianten ergeben sich auch daraus, dass das Format mit anderen Methoden zur Professionalisierung kombinierbar ist, z. B. mit Lesson Studies, Fallanalysen oder Aktionsforschung.

### Literatur

- Argyris, C./Schön, D.: *Organizational Learning*, Reading. 1996.
- DuFour, R.: What is a „Professional Learning Community“?. *Educational Leadership* 61(8) (2004), 6-11.
- Felfe, J.: Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (4) (2006), 163-176.
- Gräsel, C./Fußangel, K./Pröbstel, C.: Lehrkräfte zur Kooperation anregen – eine Aufgabe für Sisyphos? *Zeitschrift für Pädagogik* 52 (2006) 2, 205-219.

- Grosche, M./Fussangel, K./Gräsel, C.: Kokonstruktive Kooperation zwischen Lehrkräften. Aktualisierung und Erweiterung der Kokonstruktionstheorie sowie deren Anwendung am Beispiel schulischer Inklusion. Zeitschrift für Pädagogik 66 (2020) 4, 461-479.
- Helsper, W.: Strukturtheoretischer Ansatz in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung. In: Cramer, C./König, J./Rothland, M./Blömeke, S.: Handbuch Lehrerinnen- und Lehrerbildung. Bad Heilbrunn 2020, 179-187.
- Hericks, U./Keller-Schneider, M.: Was wissen wir über die berufliche Entwicklung von Lehrerinnen und Lehrern? Berufswahlmotive – Entwicklungsaufgaben – Anforderungen und Bewältigungsprozesse. Pädagogik, 64 (2012) 5, 42-47.
- Holtappels, H. G.: Professionelle Lerngemeinschaften – Systematisierung und Forschungsbefunde zu Merkmalen und Wirkungen von Teamhandeln. In: Kansteiner, K./Stamann, C./Buhren, C. G./Theurl, P.: Professionelle Lerngemeinschaften als Entwicklungsinstrument im Bildungswesen. Weinheim 2020, 64-83.
- Hord, S.: Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement. Austin 1997.
- Kansteiner, K./Welther, S./Schmid, S.: Professionelle Lerngemeinschaften für Schulleitungen und Lehrkräfte. Chancen des Kooperationsformats für Schulentwicklung und Professionalisierung. Weinheim 2023. <https://www.beltz.de/fachmedien/erziehungswissenschaft/produkte/details/48917-professionelle-lerngemeinschaften-fuer-schulleitungen-und-lehrkraefte.html>
- Kansteiner, K./Barrios, E./Skoulia, T./Theurl, P./Emstad, A. B./Louca, L./Sanchidrian, C./Schmid, S./Knutsen, B./Frick, E./Efsthadiadou, M./Rahm, L./Landström, P./Strand, M.: Professional Learning Communities as a means for bringing Teacher Professionalization in Teacher Education. Evaluation Report 2022. <http://www.tepinteach.eu/deliverables/>
- Kansteiner, K./Stamann, C./Buhren, C. G./Theurl, P.: Professionelle Lerngemeinschaften als Entwicklungsinstrument im Bildungswesen. Bad Heilbrunn 2020.
- Kansteiner, K.: Professionelle Lerngemeinschaften. Perspektiven auf die entwicklungsorientierte Kooperation von Lehrkräften und Schulleitungen. Schulmanagement-Handbuch, 172, München 2019.
- Kuschel, J./Richter, D./Lazarides, R.: Wie relevant ist die gesetzliche Fortbildungsverpflichtung für Lehrkräfte? Eine empirische Untersuchung zur Fortbildungsteilnahme in verschiedenen deutschen Bundesländern. Z. f. Bildungsforschung 10 (2020), 211-229.
- Massenkeil, J./Rothland, M.: Kollegiale Kooperation im Lehrerberuf. Überblick und Systematisierung aktueller Forschung. In: Moegling, K./Haderl, S./Hund-Göschel, G.: Was sind gute Schulen? Teil 1. Konzeptionelle Überlegungen und Diskussion. Immenhausen bei Kassel 2016, 87-118.
- Nagel-Jung, S./Schubert, J./Sickau, D.: Wenn Lehrerinnen und Lehrer (wieder) Lernende sind. Professionelle Lerngemeinschaften (PLG) eröffnen neue Wege des systematischen Austauschs. In: Carle, U./Kauder, S./Osterhues-Bruns, E.-M. (Hrsg.): Schulkulturen in Entwicklung. Frankfurt a. M. 2021, 20-43.
- Oevermann, U.: Professionalisierungsbedürftigkeit und Professionalisiertheit pädagogischen Handelns. In: Kraul, M./Marotzki, W./Schweppe, C.: Biographie und Profession. Bad Heilbrunn 2002, 19-36.
- Robinson, V./Bendikson, L./McNaughton, S./Wilson, A./Zhu, T.: Joining the dots: The challenge of creating coherent school improvement. In: Teachers College Record, 119(8) (2017), 1-44.
- Senge, P.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 1996.
- Stoll, L./Bolam, R./McMahon, A./Wallace, M./Thomas, S.: Professional Learning Communities: A review of the literature. Journal of Educational Change, (2006) 7, 221-258.

**Prof. Dr. Katja Kansteiner**  
 Professorin für Erziehungswissenschaft an der  
 Pädagogischen Hochschule Weingarten,  
 im Erstberuf Grund- und Hauptschullehrerin  
[kks@ph-weingarten.de](mailto:kks@ph-weingarten.de)

## Klimaschutz als zentraler Aspekt der Leitperspektive „Bildung für nachhaltige Entwicklung“



### Lehren & Lernen 12–2022



Angesichts der klimatischen Entwicklungen werden die Forderungen nach einer Verankerung dieser Thematik in den Fachcurricula immer nachdrücklicher formuliert. Die vorliegende Ausgabe umfasst zwei Schwerpunkte. Zunächst wird die Dringlichkeit der Behandlung der Klimakrise im Unterricht ausführlich begründet, sodann aber auch eine Reihe von Umsetzungsmöglichkeiten dargestellt.

**Bestellen Sie die Gesamtausgabe print oder online für nur € 7,20 oder einzelne Artikel aus diesem Heft als Sofortdownload unter [www.neckar-verlag.de](http://www.neckar-verlag.de).**