

Kollegiale Hospitation in einer professionellen Lerngemeinschaft

Kollegiale Hospitation zählt zu den besonders anspruchsvollen Feedbackverfahren. Damit sie gelingt sind eine professionelle Arbeitsstruktur und eine „Lernhaltung“ in einer funktionierenden selbstgewählten Lerngemeinschaft Grundvoraussetzungen. Bleibt dies unberücksichtigt, so ist das Ergebnis meist suboptimal und persönlicher Frust kann sich negativ auf Schulklima und Schulentwicklungsprozess auswirken.

Kollegiale Hospitation als Feedbackquelle

Die Qualität von Unterricht ist letztlich davon abhängig, inwieweit das Agieren der Lehrperson, das Unterrichtsklima, die gewählte Sozialform, die passenden Medien usw. zum Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler beitragen. Will eine Lehrperson Informationen über ihre Lernwirksamkeit, d.h. ihre Unterrichtsqualität erfahren, so ist sie vor allem auf das Feedback der Schülerinnen und Schüler angewiesen. Darüber hinaus sind die Kolleginnen und Kollegen eine hervorragende Feedbackquelle, weil sie mit professioneller Distanz das Geschehen in einer Klasse wahrnehmen und rückmelden können. Kollegiale Hospitation kann somit einen wesentlichen Beitrag zur Reflexion des Unterrichts als Basis zu seiner Weiterentwicklung leisten. Für nachhaltige Unterrichts- und Schulentwicklung ist deshalb kollegiale Hospitation eine ergiebige Quelle für Hinweise zur Verbesserung und Sicherung der Unterrichtsqualität. Damit kollegiale Hospitation gelingt ist - wie bei allen Feedbackverfahren - eine persönliche Entwicklungs-„Haltung“ Voraussetzung. Feedback muss gewollt sein! Eine Verpflichtung zu Feedback wäre kontraproduktiv. Ein eindeutiges „Ja“ als Antwort zu den folgenden 3 Schlüsselfragen ist der „Lackmustest“ zur Vermeidung von „Alibi-Feedback“!

1. Bin ich bereit, gegebenenfalls Gewohnheiten loszulassen und vorhandene Handlungsmuster zu verändern oder aufzugeben?
2. Bin ich bereit, mich trotz Furcht vor Misserfolg und Kritik zugunsten einer Verbesserung der Situation (Hoffnung auf Erfolg und Anerkennung) auf das Feedback einzulassen?
3. Bin ich bereit, die Ergebnisse ernst zu nehmen und entsprechende Konsequenzen zu ziehen?

Kollegiale Hospitation als Anlass für Lernen im Team (Lerngemeinschaft)

Schulentwicklungsforschung belegt die Bedeutung einer kollegialen Lernteam-Architektur für den Entwicklungsprozess eines Kollegiums und der damit verbundenen Weiterentwicklung der Lehr- und Lernkultur an der Schule. Aus der Systemtheorie kennen wir die Bedeutung der Kommunikation für die Pflege und Entwicklung eines sozialen Systems. Kollegiale professionelle Lerngemeinschaften als Subsysteme einer Schule sind somit (kommunikative) Treibhäuser für das kreative Lösungspotential des Kollegiums (als System).

Erfolgreiche Hospitationsteams berücksichtigen die fünf wesentlichen Eckpfeiler für funktionierende professionelle Lerngemeinschaften:

1. Gemeinsam geteilte Normen und Werte (in Bezug auf Lernen und Lehren)
2. Gemeinsamer Team-Fokus auf Schülerlernen
3. Deprivatisierung (Öffnung des Unterrichts zunächst gegenüber Kolleginnen und Kollegen)
4. Bereitschaft zur Zusammenarbeit, Kooperation im Team
5. Reflektierender Dialog (in Bezug auf Inhalte und Methoden des Lehrens und Lernens)

In der Praxis haben sich als Lerngemeinschaften für die kollegiale Hospitation stabile „Dreier-Teams“ bewährt. Ein solches „Dreier-Team“ (A, B, C) sollte für einen bestimmten Zeitraum, z.B. ein Schuljahr, eine schriftliche Teamvereinbarung eingehen.

Lernzyklus einer kollegialen Hospitation

1. Vorbereitungstreffen des Teams zur Themenauswahl, –fokussierung und -vertiefung
2. Hospitationen der Teamkolleginnen und Kollegen mit Konzentration auf den vereinbarten Fokus
3. Nachbereitung mit Rückmeldung und Interpretation der Beobachtungen und gemeinsamer Reflexion

Grundsätzlich können alle lern- und unterrichtsrelevanten Themen für die Hospitation und zum Teamlernen gewählt werden. Es empfiehlt sich, den im Schulentwicklungsprogramm oder im schulischen Qualitätsverständnis (SQV) favorisierten Themen Vorrang zu geben. Die Entscheidung für die Themenwahl liegt jedoch ausschließlich bei der Person, die eine Rückmeldung (Hospitation) wünscht!

Teamsitzung zur Hospitationsvorbereitung

Bei diesem/n Vorbereitungstreffen wird geklärt, welches Teammitglied welchen Lehr-Lernaspekt näher bearbeiten und Feedback zu seiner entsprechenden Unterrichtspraxis erhalten möchte. Wichtig ist hierbei in Bezug auf die konkrete Klassensituation, dass sich das Team an den Bedürfnissen und Wünschen der Lehrperson orientiert, die hospitiert werden möchte. Aktives Zuhören und eine fragende Haltung der anderen Teammitglieder sollten das Besprechungsdesign prägen.

Sachklärungen, Handlungsoptionen, theoretische Fundierungen usw. sollten in diese Klärungsphase einfließen, sofern es von der zu hospitierenden Person erwünscht wird. Belehrungen, Ratschläge usw. haben hier keinen Platz. Ausschließlich die zu hospitierende Person bestimmt Inhalt und Ablauf des Treffens. Die beobachtenden Personen sollten in dieser Phase sehr sensibel eruieren, welche Intensität der Rückmeldungen zur beobachteten Lernsituation erwünscht bzw. welche mental zumutbar sind.

Gemeinsam werden die Beobachtungskriterien besprochen und ggf. Indikatoren (Wahrnehmungsaspekte) benannt. Es wird z.B. geklärt, welche Beobachtungsdokumentationen erstellt werden sollen. Werden Protokolle gefertigt? Werden Checklisten eingesetzt? Soll fotografiert/gefilmt werden? Welche Raster sind für einen Beobachtungsbogen sinnvoll? Wer hospitiert wann?

Hier wird deutlich, dass es in dieser Lerngemeinschaft um mehr geht als nur um erwünschte Rückmeldung. Die inhaltliche Besprechung des Hospitationswunsches mit allen Beobachtungsaspekten und Wahrnehmungsmöglichkeiten führt letztlich über die Themenerörterung zum gemeinsamen Lernen, zur Fortbildung im Team. Das gesamte Team vertieft in diesem Arrangement pädagogische Aspekte durch das Einbringen von Fachinformationen und durch gemeinsame Klärungen von möglichen Qualitätsaspekten. Dies ist ein wichtiger Beitrag zur Entstehung einer gemeinsamen Vision (Fullan) als Gelingensbedingung für eine gute Schule.

Hospitationen: Feedbackdaten sammeln und für Schülerlernen sensibilisieren

Viel zu häufig wird die Bedeutung von Hospitationsstunden auf die Sammlung von Feedbackdaten für die beobachtete Lehrperson verengt. Dass die beobachtende Lehrperson darüber hinaus eine außergewöhnliche Gelegenheit erhält, einen Unterricht „lernseits“ also von den Lernenden her wahrzunehmen wird selten als bedeutsam reflektiert. Diese „lernseitige“ Unterrichtswahrnehmung ist im eigenen Unterricht in der Intensität kaum möglich, weil die eigenen „lehrseitigen“ Anstrengungen meist einen distanzierten Blick aus der Lernperspektive erschweren. Hospitationsstunden sind somit nicht nur für die beobachtete Lehrperson interessant, sondern bieten zudem eine exzellente Gelegenheit zum Perspektivwechsel (von lehrseits zu lernseits) für die beobachtenden Lehrpersonen.

Zur Wahrnehmung der in der Vorbereitung gemeinsam identifizierten Beobachtungsindikatoren sollte der Beobachtende einen geeigneten Beobachtungsplatz in der Klasse wählen. Der traditionell gewählte Beobachtungsplatz hinten im Klassenzimmer ist beispielsweise selten geeignet, einen ganzheitlichen Eindruck von Lehr-Lernsituationen – einschließlich der nonverbalen Signale - zu erhalten. Um Lehrperson und Klasse gleichzeitig im Blick zu haben, ist - je nach Sozialform des Unterrichts – ein Platz an einer Seite des vorderen Klassenraums zu bevorzugen.

Teamsitzung zur Rückmeldung / Reflexion

Nach den Hospitationen der beobachtenden Teammitglieder sollte die Rückmeldung an den Feedback-Nehmer zeitnah und in ruhiger Umgebung erfolgen. Zeitdruck oder gar Pausenhektik würden die Bedeutung dieses Treffens konterkarieren. Dieses Rückmeldegespräch zu strukturieren ist sehr hilfreich. Es bietet sich an, dass die feedbacknehmende Person die für sie passende Struktur wählt und den Ablauf moderiert. Bewährt hat sich folgendes Szenario für den Gesprächsablauf:

1. Die Feedback-Geber präsentieren ihre Beobachtungen/Wahrnehmungen. Wichtig hierbei ist die Konzentration auf die beobachteten Fakten, die Interpretation erfolgt erst in der folgenden Phase. Visualisierung unterstützt die Fokussierung auf das Wesentliche.
2. Wenn die feedbacknehmende Person es wünscht, interpretieren die Beobachter ihre Wahrnehmungen. Dies sollte in der Form von “Ich-Botschaften” in einer wertschätzenden Atmosphäre erfolgen. Die feedbacknehmende Person hört nur zu! Nachfragen zum Verständnis können selbstverständlich gestellt werden.
3. Nur auf Wunsch der feedbacknehmenden Person folgt eine Gesprächsrunde mit Vorschlägen zu möglichen Alternativen, über eigene Erfahrungen und Empfehlungen.
4. Die Teamsitzung schließt mit einer Reflexion dieser Hospitationsrunde. Wichtig für den Ablauf der Teamsitzung ist, dass keine Beurteilungs- und Rechtfertigungs-Atmosphäre entsteht. Vor allem die beobachtete Person sollte der Neigung widerstehen, zu relativieren und sich zu rechtfertigen. Welche Konsequenzen die feedbacknehmende Person aus der Rückmeldung zieht kann sie in einer der folgenden Teamsitzungen offenlegen.

Häufigkeit und Organisation der Hospitationsrunden

Die Qualität der Vor- und Nachbereitungstreffen erfordert das Einbringen von Zeit und Engagement. Unter den gegebenen Belastungen ist eine vollständige Hospitationsrunde pro Schulhalbjahr (3 Hospitationen) realistisch in der Umsetzung. Bei zwei Runden im Schuljahr vertieft ein Lernteam zur kollegialen Hospitation immerhin sechs pädagogische Handlungsfelder!

Im regulären Unterrichtsalltag ist selten unterrichtsfreie Zeit für Hospitationsstunden bei Kolleginnen und Kollegen gegeben. Vertretungen zu organisieren wäre meist zu aufwändig. Ein eigenverantwortliches Organisationsverfahren innerhalb der Hospitationsteams (A, B, C) hat sich bewährt. Wenn B bei A hospitiert, führt C die Klasse von B mit. Wenn C hospitiert, dann führt entsprechend B mit. Dieses Verfahren kann an einer Schule allgemein vereinbart werden. Eine Meldung des Mitführungstermins z.B. im Schulsekretariat ist dabei der einzige formale Aufwand. Damit die Mitführungen für die oft unterschiedlichen Klassen lernwirksam sind, bietet sich u.a. an, dass z.B. jede Klasse ihre Lernthemen der vergangenen Woche der anderen Klasse präsentiert. Dieses Arrangement würde - quasi als Nebeneffekt – die Präsentationskompetenz bei den Schülerinnen und Schülern fördern!

Fazit

Kollegiale Hospitation ist ein attraktives Qualitätsinstrument für die Schul- und Unterrichtsentwicklung an eigenverantwortlichen Schulen. Ein Selbstverständnis als Lerngemeinschaft und eine strukturierte Vorgehensweise bilden die Basis für eine professionelle Weiterentwicklung, sowohl der Lehrpersonen als auch der Organisation Schule.

Das vorgestellte Arrangement bietet neben dem „Feedback-Geschenk“ auch die Möglichkeiten einer verstärkten „lernseitigen“ Sensibilisierung. In Verbindung mit dem Schulentwicklungsprogramm oder dem vereinbarten SQV ist die kollegiale Hospitation ein hochwirksames Instrument der Schulentwicklung. Eine einfach handhabbare Organisation ist ein Garant für ein langfristiges und kontinuierliches Teamlernen. Schulleitungen sollten Sorge dafür tragen, dass ihr Kollegium nur mit ausreichender Kenntnis eines professionellen Arrangements (Fortbildung) in die kollegiale Hospitation startet.

Literatur:

M. Schratz, A. Paseka, I. Schritteser (Hrsg.): *Pädagogische Professionalität: quer denken - umdenken - neu denken. Impulse für next practice im Lehrerberuf*. Wien: Facultas, 2011

Bätz, Heller, Schröck: Perspektive der Teamarbeit an Schulen, *Journal für Schulentwicklung*, 3/2006

Michael Fullan: *Our Teamwork Approach*, 2014

Hans B. Schmid

www.hbschmid.de

Schulentwicklungsberater

Lehrbeauftragter an der Universität Erlangen-Nürnberg

ehem. Leiter der Abt. Schulentwicklung am Pädagogischen Institut in Nürnberg