

## **Arbeiten in Unterrichtsteams – Erfahrungen von Lehrerinnen und Lehrern**

Zusammenfassender Kurzbericht einer qualitativ-quantitativen Untersuchung



### **Autorinnen**

Doris Kunz Heim & Claudia Arnold

Institut Forschung und Entwicklung, Pädagogische Hochschule FHNW

### **Auftraggeber**

Michele Eschelmüller (Projektleiter Schul-In IS UE)

Institut Weiterbildung und Beratung, Pädagogische Hochschule FHNW

Der Hauptbericht erscheint im September 2011 auf [www.schul-in.ch](http://www.schul-in.ch)

## 1. Einleitung

Seit dem Schuljahr 2008/2009 haben im Kanton Aargau gegen 200 Schulen von der separativen auf die integrative Schulung umgestellt. Um den Schulen eine angemessene Unterstützung anzubieten, lancierte das Institut Weiterbildung und Beratung (IWB) der PH FHNW daraufhin das Projekt Schul-In IS UE<sup>1</sup>. Zentral ist dabei, das Unterstützungsangebot in der Zusammenarbeit mit den Schulen laufend auf die sich verändernden Bedürfnisse auszurichten und damit permanent zu optimieren.

Kernelemente<sup>2</sup> sind insbesondere der Einsatz von Schul- und Weiterbildungscoaches sowie der Aufbau von Unterrichtsteams an jeder Schule. Die Coaches sollen die Schulleitungen bei der mehrjährigen Planung und Umsetzung der Entwicklungsarbeit unterstützen. Mit Unterrichtsteams sollen die Schulen Strukturen schaffen, die noch besser eine alltagsnahe und nachhaltige Unterrichtsentwicklung ermöglichen. Angestrebt wird, dass die Lehrpersonen ihre beruflichen Kompetenzen weiterentwickeln und zudem durch die Zusammenarbeit Entlastung erfahren.

Ziel der vorliegenden Studie ist es zu beschreiben, welche Erfahrungen die Lehrpersonen mit der Zusammenarbeit in den Unterrichtsteams machen und inwiefern sie der Ansicht sind, dass die damit angestrebten Ziele erreicht werden oder nicht. Weil die Datenerhebung für die Untersuchung bereits im zweiten Jahr des Projektes erfolgte (Sommer 2010), handelt es sich dabei um eine zwischenzeitliche Bestandesaufnahme. Aus der Schulentwicklungsforschung ist bekannt, dass Veränderungen solchen Ausmasses in Schulen mehrere Jahre Zeit in Anspruch nehmen. Zudem ist Kooperation unter Lehrpersonen bisher relativ wenig verbreitet, nur ein Teil der Lehrpersonen ist gegenüber der Zusammenarbeit positiv eingestellt. Aufgrund dieser Befunde kann erwartet werden, dass die Unterrichtsteams zum Zeitpunkt der Befragung allenfalls auf dem Weg zu einer produktiven Zusammenarbeit sind. Diese kann einen positiven Einfluss auf ihre beruflichen Kompetenzen und die Arbeitsentlastung haben. Die Ziele allerdings können noch nicht vollständig erreicht sein.

## 2. Methodisches Vorgehen

Im ersten Teil der Studie sind Interviews mit den Mitgliedern von vier Unterrichtsteams geführt worden. Sie geben Aufschluss über die Erfahrungen, die Lehrpersonen mit der Zusammenarbeit machen, und dienen dazu, die Fragen für den zweiten Teil der Studie zu entwickeln. Dieser bestand aus einer standardisierten Online-Befragung von 259 Leitungspersonen von Unterrichtsteams, von denen 145 (55.9%) den Fragebogen vollständig beantwortet haben.

In diesem Kurzbericht werden hauptsächlich die Ergebnisse der Online-Befragung vorgestellt.

---

<sup>1</sup> IS = Integrative Schulung / UE = Unterrichtsentwicklung / Laufzeit des Projektes 2008 - 2012

<sup>2</sup> Vgl. [www.schul-in.ch](http://www.schul-in.ch)

### 3. Ergebnisse im Überblick

#### 3.1 Womit beschäftigen sich Unterrichtsteams?

**Austausch über pädagogische Fragen oder die gemeinsame Planung von Unterricht**

Auf die Frage, welche Themen zum Zeitpunkt der Befragung bearbeitet und welche Ziele damit verfolgt werden, konnten die Leiterinnen und Leiter der Unterrichtsteams mehrere Antworten ankreuzen, weil mit einem Vorhaben auch mehrere Themen resp. Zielsetzungen fokussiert werden können.

An erster Stelle (mit 73%) werden Themen genannt, die mit der Umsetzung der neuen Promotionsverordnung in Zusammenhang stehen (Tabelle1). An zweiter Stelle (zwischen 50% und 70%) steht der Austausch über pädagogische Fragen oder die gemeinsame Planung von Unterricht. An dritter Stelle folgen mit 36% Themen der inneren Differenzierung von Unterricht. Etwas weniger oft (26%) wird als Ziel die gegenseitige Entlastung der UT-Mitglieder<sup>3</sup> genannt, gefolgt von Themen, die mit der Förderplanung, der Zusammenarbeit mit der Lehrperson für schulische Heilpädagogik oder dem selbständigen Lernen der Schülerinnen und Schüler im Zusammenhang stehen (zwischen 20% und 25%). An fünfter Stelle (zwischen 10% und 20%) stehen Themen wie Bewegter Unterricht, Klassenführung und soziales resp. kooperatives Lernen.

Tabelle 1: Bearbeitete Themen

	<b>Bearbeitete Themen und Zielsetzungen</b>
73%	Beurteilung ,Testverfahren, neue Promotionsverordnung
50% resp. 70%	Austausch über päd. Fragen / Gemeinsam Unterricht planen
36%	Binnendifferenzierung, Individualisierung, Niveauunterricht
26%	Gegenseitige Entlastung der UT-Mitglieder
20% bis 25%	Förderplanung / Selbständiges Lernen / Zusammenarbeit mit SHP
10% bis 20%	Bewegter Unterricht / Klassenführung / Soziales, kooperatives Lernen

#### 3.2 Was bringt die Arbeit im Unterrichtsteam den Lehrerinnen und Lehrern?

- **Wahrgenommene Optimierung des Unterrichts (63%)**
- **Grösseres Selbstvertrauen (67%)**
- **Motivation für die Unterrichtsentwicklung (63%)**
- **Wohlbefinden am Arbeitsplatz (52%)**

Die Auswirkungen der Arbeit im Unterrichtsteam, welche die befragten Lehrpersonen wahrnehmen, lassen sich in zwei Gruppen einteilen: erstens in die Auswirkungen auf ihre Unterrichtspraxis und zweitens in die Auswirkungen auf sie selbst.

<sup>3</sup> UT → Im Text wird der Begriff «Unterrichtsteam» generell mit «UT» abgekürzt

In Abbildung 1 sind die wahrgenommenen Auswirkungen auf die Unterrichtspraxis dargestellt. Es wird deutlich, dass die Lehrpersonen die Wirkungen in diesem Bereich generell positiv einschätzen. Diese Wirkungen lassen sich unterteilen in:

- Erhöhtes Erleben von Sicherheit (sich in bisheriger Praxis bestärkt fühlen / 80%<sup>4</sup>; sich sicherer fühlen / 48%),
- Verstärkte Reflexion des eigenen Tuns (Überdenken der eigenen pädagogischen Überzeugungen / 62%),
- Wahrgenommene Optimierung des Unterrichts (Optimieren des Unterrichts in gewissen Bereichen / 63%)
- Wahrgenommen Ausweitung des eigenen Repertoires (mehr Materialien zur Verfügung / 53%; Neuerungen eingeführt / 50%; Unterricht abwechslungsreicher geworden / 31%)

Durch die Arbeit und den Austausch im UT...

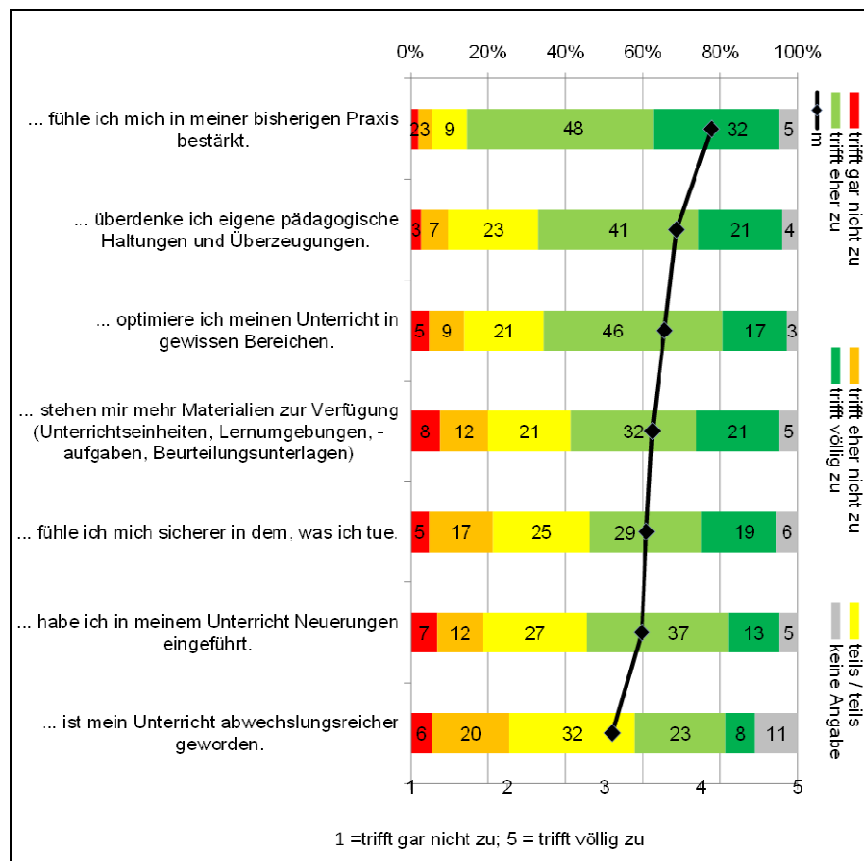


Abbildung 1: Auswirkungen der Arbeit im UT auf die Unterrichtspraxis  
**Farbige Balken:** Antworthäufigkeit in Prozent; Orientierung: obere Horizontalachse, Werte 0% bis 100%  
**Schwarze Punkte:** Mittelwerte; Orientierung: untere Horizontalachse, Werte 1 "trifft gar nicht zu" bis 5 "trifft völlig zu"

Abbildung 2 enthält die wahrgenommenen Wirkungen auf die Lehrpersonen selbst. Auch hier werden mehrere positive Wirkungen festgestellt. Die wahrgenommenen Wirkungen können eingeteilt werden in Wirkungen bezüglich:

<sup>4</sup> Total der Antworten zu «trifft eher zu» und «trifft völlig» zu

- mehr Wissen (Fachwissen / 73%<sup>5</sup>; pädagogisches Wissen / 72%)
- grösseres Selbstvertrauen (67%)
- grössere Bereitschaft zur Selbstreflexion (67%)
- grösseres Wohlbefinden (Engagement und Freude am Beruf / 53%; Gelassenheit und Geduld / 35%).

**Die Auswirkungen der Arbeit im UT sind in Bezug auf...**

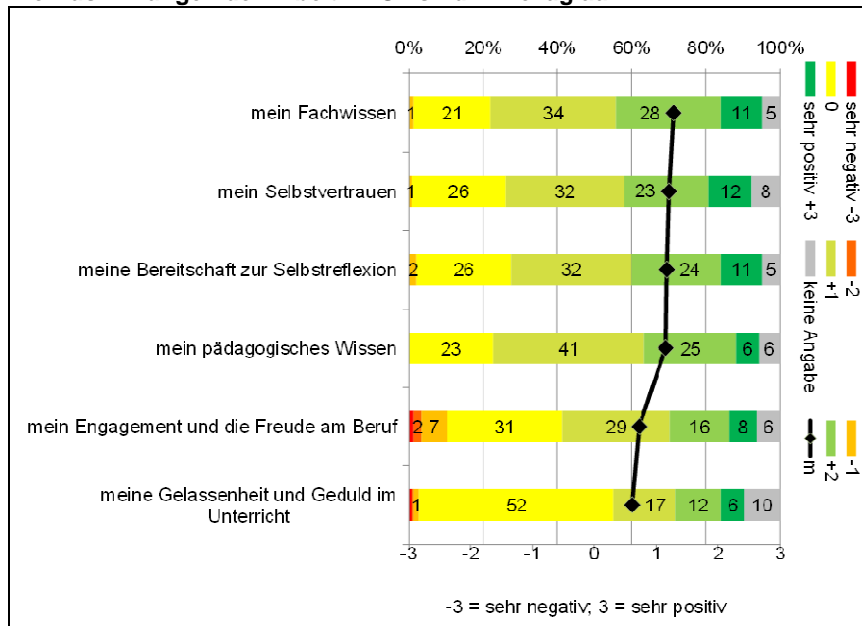


Abbildung 2: Auswirkungen der Arbeit im UT auf Lehrperson selbst

**Farbige Balken:** Antworthäufigkeit in Prozent; Orientierung: obere Horizontalachse, Werte 0% bis 100%

**Schwarze Punkte:** Mittelwerte; Orientierung: untere Horizontalachse, Werte -3 "sehr negativ" bis +3 "sehr positiv"

Mit dem Aufbau der Unterrichtsteams wird, wie eingangs erwähnt, nicht nur angestrebt, dass die Lehrpersonen ihre beruflichen Kompetenzen entwickeln, sondern durch die Zusammenarbeit auch Entlastung erfahren. Während den Interviews nannten die UT-Mitglieder nebst einer möglichen Entlastung im Sinne einer Bilanzierung auch noch andere mögliche Auswirkungen, die anschliessend in die Online-Befragung aufgenommen worden sind.

Aus Abbildung 3 geht hervor, dass insbesondere zwei Auswirkungen mehrheitlich positiv eingeschätzt werden: die Motivation für die Unterrichtsentwicklung (63%)<sup>6</sup> und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz (52%). Eine Entlastung durch das UT nehmen dagegen nur 35% wahr. Ein weiteres Drittel nimmt weder eine Belastung noch eine Entlastung wahr, und knapp ein Drittel (29%) fühlt sich durch die Arbeit im UT belastet. Ähnlich, wenn auch leicht positiver, werden zwei weitere Auswirkungen wahrgenommen, und zwar meinen 42%, dass ihr Gestaltungsspielraum durch das UT grösser geworden ist und 45% sind der Ansicht, dass der Aufwand für das UT im Vergleich zum Nutzen angemessen ist. Deutlich negativ wird die Auswirkung auf die administrativen Anforderungen eingeschätzt. Hier sind 60% der Ansicht, dass sich durch das UT der bürokratische Aufwand in der

<sup>5</sup> Total der Antworten zu «+1», «+2» und «+3 sehr positiv» bei einem Spektrum von «-3» bis «+3»

<sup>6</sup> Total der Antworten zu 4 = "+" und 5 = "++"

Schule zunimmt. Dies ist vermutlich auf den Umstand zurückzuführen, dass die Planung des Vorhabens mit Hilfe eines Formulars schriftlich fixiert werden muss, viele UTs ein Protokoll ihrer Treffen verfassen und an vielen Schulen die UT gegen Ende des Schuljahres ihr Vorhaben dem Kollegium vorstellen.

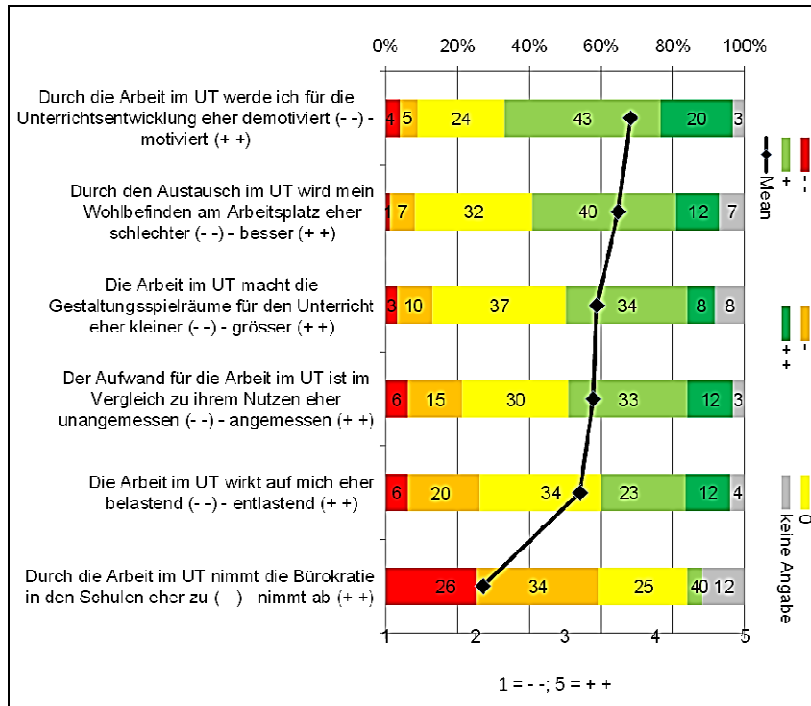


Abbildung 3: Bilanzierung der Arbeit im UT durch die Lehrpersonen

**Farbige Balken:** Antworthäufigkeit in Prozent; Orientierung: oberste Horizontalachse, Werte 0% bis 100%

**Schwarze Punkte:** Mittelwerte; Orientierung: untere Horizontalachse, Werte 1 = - (negativer Pol trifft zu) bis 5 = ++ (positiver Pol trifft zu)

### 3.4 Womit hängt die erlebte Belastung, resp. Entlastung zusammen?

**Lehrpersonen fühlen sich durch die Arbeit im Unterrichtsteam dann entlastet, wenn für sie daraus ein Nutzen entsteht.**

Ob die Lehrpersonen die Arbeit im UT als entlastend erleben oder nicht, hängt nicht hauptsächlich davon ab, wie viel Zeit sie dafür aufwenden, sondern davon, ob die Ergebnisse der Arbeit für sie nützlich sind. In Tabelle 2 sind die entsprechenden Zusammenhangsmasse dargestellt<sup>7</sup>. Aus der mittleren Spalte geht hervor, dass das Erleben von Be- oder Entlastung am stärksten mit dem wahrgenommenen Verhältnis von Aufwand und Nutzen zusammenhängt (Korrelationskoeffizient  $r = .656^{**}$ ). Je günstiger dieses Verhältnis eingeschätzt wird, desto entlasteter fühlen sich die Befragten durch die Arbeit im UT und umgekehrt<sup>8</sup>. In den untersten drei Zeilen wird deutlich, was das genau bedeutet. Die Lehrpersonen fühlen sich umso entlasteter, je mehr Unterrichtsmaterialien ihnen durch die Arbeit im UT zur Verfügung stehen ( $r = .404^{**}$ ), je sicherer sie sich durch den Austausch im UT fühlen ( $r = .373^{**}$ ) und je stärker sie den Eindruck haben, dass sie dadurch ihren Unterricht optimieren

<sup>7</sup> Das Mass für einen statistischen Zusammenhang ist der Korrelationskoeffizient. Dieser reicht von -1.0 bis 1.0.

Zusammenhänge von 0.0 bis .299 sind schwache Zusammenhänge; von .300 bis .600 mittlere und über .600 starke Zusammenhänge.

<sup>8</sup> Aus einer Korrelation kann keine Kausalität, also die Richtung des Zusammenhangs, abgeleitet werden.

können ( $r = .271$ ). Auch die Einschätzung, inwiefern die mit dem Vorhaben gesetzten Ziele erreicht werden konnten, spielt eine Rolle ( $r = .228^{**}$ ) sowie die Zufriedenheit über die erreichten Ziele ( $r = .229^{**}$ ).

Tabelle 2: Wann wird die Arbeit im UT als entlastend erlebt? (Zusammenhangsmasse)

	Arbeit im UT belastend - entlastend	Verhältnis Aufwand / Nutzen
Geplante Anzahl Stunden für das UT	.145	.188 (*)
Ziel im laufenden Jahr erreicht	.228 (**)	.209 (*)
Zufrieden mit Zielerreichung	.229 (**)	.273 (*)
Belastend - entlastend		.656 (**)
Aufwand - Nutzen	.656 (**)	
Optimiere Unterricht	.271 (**)	.403 (**)
Fühle mich sicherer	.373 (**)	.362 (**)
Mehr Materialien	.404 (**)	.453 (**)

\*\*Korrelation signifikant ( $p < .01$ ); \*Korrelation signifikant ( $p < .05$ )

Weil das Erleben von Be- oder Entlastung am stärksten vom wahrgenommenen Verhältnis von Aufwand und Nutzen abhängt, lohnt es sich zu schauen, was diese Einschätzung beeinflusst. Aus der rechten Spalte in Tabelle 2 ist ersichtlich, dass dies ebenfalls durch den konkreten Nutzen beeinflusst ist (mehr Materialien, Unterricht optimieren, sich sicherer fühlen) sowie die Einschätzung der Zielerreichung. Hier besteht zusätzlich auch noch ein schwacher Zusammenhang zu den für die UT-Arbeit geplanten Arbeitsstunden. Je mehr Stunden für das UT geplant sind, desto günstiger ist das wahrgenommene Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen.

### 3.5 Was bringt die Arbeit im Unterrichtsteam den Schülerinnen und Schülern?

**48% aller Befragten nehmen Auswirkungen der Arbeit im UT auf die Schülerinnen und Schüler wahr.**

Davon:

- auf die Lernmotivation (69%)
- auf die Leistungen (60%)

Auswirkungen der Arbeit im UT auf die Schülerinnen und Schüler werden insgesamt nur von rund der Hälfte der Befragten (48%, 69 Personen) wahrgenommen (Tabelle 3). Von diesen 69 Personen nehmen 66% eine positive Wirkung der Arbeit im UT auf das Unterrichtsklima im Klassenzimmer wahr. Auf die Schülerinnen und Schüler werden weitere Wirkungen wahrgenommen, und zwar geben 51 Lehrpersonen an, dass die Schülerinnen und Schüler selbständiger arbeiten, 47 Lehrpersonen stellen eine positive Auswirkung auf die Lernmotivation fest und je 41 Befragte auf die Aufmerksamkeit und die Leistungen. Eine positive Auswirkung auf die Konzentration der Schülerinnen und Schüler wird von 28 Lehrpersonen festgestellt.



Tabelle 3: Wahrgenommene Auswirkung der Arbeit im UT auf die Schülerinnen und Schüler

	Anzahl Personen	Prozent derjenigen, die Auswirkungen feststellen (N=69)	Prozent aller Befragten (N=145)
Stellen positive Auswirkungen fest ...	69	100%	48%
...Unterrichtsklima	45	66% <sup>9</sup>	31%
...Selbständigkeit	51	75%	35%
...Lernmotivation	47	69%	32%
...Aufmerksamkeit	41	60%	28%
...Leistungen	41	60%	28%
...Konzentration	28	41%	19%

### 3.6 Was fördert bzw. behindert die Arbeit im Unterrichtsteam?

#### Fördernde Faktoren:

- **Gestaltungsfreiraum für die Unterrichtsteams**
- **Klar festgelegte Termine resp. Zeitgefässe**
- **Nicht zu viel Neues gleichzeitig**

Im Rahmen der Interviews haben die Mitglieder der vier befragten Unterrichtsteams insgesamt 59 fördernde resp. hindernde Faktoren sowohl auf Team- als auch auf Schulebene für die Arbeit im UT genannt. Diese Faktoren sind in den Online-Fragebogen aufgenommen worden und die Befragten wurden gebeten, für jeden der vier Bereiche (fördernd, hindernd / Team- und Schulebene) diejenigen fünf Faktoren anzukreuzen, die sie als die wichtigsten erachten. Aus diesen Einschätzungen sind die wichtigsten Faktoren identifiziert worden. Fördernde und hindernde Faktoren sind sich insofern ähnlich, als dass die hindernden Faktoren vor allem als Mangel an fördernden Faktoren genannt worden sind. Aus diesem Grund werden hier die sechs wichtigsten fördernden Faktoren vorgestellt (Tabelle 4).

An erster Stelle steht der Gestaltungsfreiraum für die Unterrichtsteams. Die Teams anerkennen zwar die Bedeutung eines Rahmenthemas für alle Vorhaben innerhalb der Schule, sie erachten es aber als unerlässlich, dass sie innerhalb dieses Rahmens ein für ihr UT passendes Thema für das Vorhaben entwickeln können und wünschen sich von der Schulleitung (SL), dass sie ihnen diesen Freiraum gewährt. Dabei ist ihnen vor allem der Praxisbezug dieses Vorhabens wichtig. Das, was im Vorhaben erarbeitet wird, sollte möglichst jedes Teammitglied unmittelbar für den Unterricht gebrauchen können. Ein weiterer fördernder Faktor sind klare, nicht zu komplizierte Regeln, die für die Arbeit im UT Klarheit schaffen und ein konstantes Umfeld gewährleisten. Dazu gehören vor allem klar festgelegte Termine resp. Zeitgefässe. Als nächster fördernder Faktor wird ein gutes Arbeitsklima, sowohl auf Team- als auch auf Schulebene genannt. Was die Partizipation betrifft, so möchten die UT-Mitglieder von der Schulleitung angehört werden und mitbestimmen können, wenn es um Fragen der Unterrichtsteams geht. Der letzte fördernde Faktor betrifft vor allem die Schulebene: Es sollte in

<sup>9</sup> Total der Antworten zu «+1», «+2» und «+3 sehr positiv» bei einem Spektrum von «-3» bis «+3»



Bezug auf die Schulentwicklung nicht zu viel Neues gleichzeitig angegangen werden, weil sonst eine Verzettlung der Kräfte droht.

Tabelle 4: Fördernde Bedingungen

Fördernde Bedingungen	Ebene Unterrichtsteam	Ebene Schule
Gestaltungsfreiraum	Gestaltungsfreiraum für UT	Gestaltungsfreiraum für UT
Überschaubare Regeln / Klarheit und Konstanz	Klare Regelungen; Klar festgelegte Termine	Klar vorgegebene Zeitgefässe
Gutes Arbeitsklima	Offene Kommunikation; Wohlbefinden im Team	Gutes Klima zwischen SL und UT SL zeigt Interesse an Arbeit der UT
Praxisbezug des Vorhabens	Praxisbezug des Vorhabens	
Partizipation möglich		Partizipation
Bündelung der Kräfte möglich		Nicht zu viel Neues gleichzeitig

## 4. Fazit und Empfehlungen

Als Fazit kann festgehalten werden, dass die Zusammenarbeit in den Unterrichtsteams aus der Sicht der Lehrpersonen positive Auswirkungen haben kann. Viele Teams tauschen sich über pädagogische Fragen aus oder bereiten gemeinsam Unterricht vor. Die Arbeit und der Austausch im UT führen nach Ansicht von vielen Lehrpersonen zu höherer Sicherheit und Selbstvertrauen, sie berichten vom Erwerb von mehr Wissen, reflektieren ihr Tun öfter und nicht zuletzt optimieren und erweitern sie dadurch ihr Unterrichtsrepertoire. Die Arbeit und der Austausch im UT bringt jedoch erst für ein gutes Drittel der Befragten eine Entlastung mit sich.

Aus den Bedeutungseinschätzungen der Lehrerinnen und Lehrer in Bezug auf fördernde und hindernde Bedingungen für die Arbeit in den Unterrichtsteams ergeben sich folgende Empfehlungen:

<b>Empfehlung 1</b>	<b>Gestaltungsspielraum</b> Nebst einem thematischen Rahmen brauchen die UT viel Gestaltungsspielraum für ihr Vorhaben
<b>Empfehlung 2</b>	<b>Regeln</b> Die Schulleitung muss einfache und klare Regeln formulieren, die ein konstantes Arbeiten in den Teams erlauben. Am wichtigsten in Bezug auf die Regelungen sind diejenigen für feste Zeitgefässe, mit denen die UT regelmässig rechnen können.
<b>Empfehlung 3</b>	<b>Partizipation</b> Die UT wollen bei schulinternen Regelungen, die ihre Arbeit betreffen, angehört werden und mitbestimmen können.
<b>Empfehlung 4</b>	<b>Bündelung der Kräfte</b> Zu viele schulinterne Neuerungen gleichzeitig führen zu einer Verzettlung der Kräfte.
<b>Empfehlung 5</b>	<b>Zeithorizont</b> Es gilt darauf zu achten, dass es mehrere Jahre dauern kann, bis die Teams zu einer produktiven Zusammenarbeit finden, die auch entlastend wirkt <sup>10</sup> .

<sup>10</sup> Dieser Befund ergibt sich hauptsächlich aus den eingangs erwähnten Interviews mit den Mitgliedern aus vier Unterrichtsteams (vgl. Hauptbericht der Studie).