



Katja Kansteiner | Sabine Welther

Praxishandbuch

Professionelle Lerngemeinschaften in Kita und Kita-Grundschul- Kooperationen

 Mit
Online-Materialien

BELTZ JUVENTA

Katja Kansteiner | Sabine Welther
Praxishandbuch Professionelle Lerngemeinschaften
in Kita und Kita-Grundschul-Kooperationen

Katja Kansteiner | Sabine Welther

Praxishandbuch Professionelle Lerngemeinschaften in Kita und Kita- Grundschul-Kooperationen

Unter Mitarbeit von Gregor Firdich und Kristina Joos

Mit Online-Materialien

BELTZ JUVENTA

Gefördert von: Robert Bosch Stiftung



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Der Text dieser Publikation wird unter der Lizenz **Creative Commons Namensnennung - Nicht kommerziell - Keine Bearbeitungen 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)** veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.de>. Verwertung, die den Rahmen der **CC BY-NC-ND 4.0 Lizenz** überschreitet, ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für die Bearbeitung und Übersetzungen des Werkes. Die in diesem Werk enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Quellenangabe / Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-7799-8663-8 Print
ISBN 978-3-7799-8664-5 E-Book (PDF)
DOI 10.3262/978-3-7799-8664-5

1. Auflage 2025

© 2025 Beltz Juventa
Verlagsgruppe Beltz
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
service@beltz.de
Einige Rechte vorbehalten

Satz: Helmut Rohde, Euskirchen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001)
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor:innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhalt

Danksagung	9
1 Einleitung	11
2 Kooperation für Qualitätsentwicklung in Kita und Grundschule	13
2.1 Kooperation zwischen Kitas	13
2.2 Kooperation zwischen Kita und Grundschule	14
3 Das Konzept der Professionellen Lerngemeinschaft	17
3.1 Grundlegendes Verständnis von PLG	17
3.2 Einsatzmöglichkeiten und Kombinationsmöglichkeiten von PLGs	18
3.3 Spielräume innerhalb der Merkmale einer PLG	19
4 Projektidee und Projektbedingungen von ProLeiKiGs	23
5 Beratung und Begleitung von PLGs als Facilitation	27
5.1 Wissenstand zu Facilitation	27
5.2 Das Konzept der Beratung und Begleitung der PLGs in ProLeiKiGs	28
5.3 Begleitung der Etablierung außerhalb der Moderation der Sitzungen	30
5.4 Moderation während der Sitzungen	31
6 Forschungsdesign und Durchführung der Studie in ProLeiKiGs	35
6.1 Forschungsfragen und Forschungsdesign	35
6.2 Datenerhebungsverfahren	36
6.3 Stichprobe und Datenanalyse	38
7 Gelingensbedingungen der PLG-Etablierung – PLG-Merkmale und Moderation	43
7.1 Ausgestaltung der PLG-Merkmale	43
7.1.1 Gemeinschaft als PLG-Qualitätsmerkmal	43
7.1.2 Offenheit als PLG-Qualitätsmerkmal	45
7.1.3 Deprivatisierung als PLG-Qualitätsmerkmal	46
7.1.4 Zielgerichtete Kommunikation als PLG-Qualitätsmerkmal	47
7.1.5 Reflexion als PLG-Qualitätsmerkmal	48
7.1.6 New Learning als PLG-Qualitätsmerkmal	49
7.1.7 Dokumentation als PLG-Qualitätsmerkmal	50
7.1.8 Priorisierung im Alltag als PLG-Qualitätsmerkmal	52
7.1.9 Transfer in die Praxis als PLG-Qualitätsmerkmal	53
7.2 Externe und interne Moderation bei der Etablierung	54
7.2.1 Externe Moderation im Rahmen der PLG-Facilitation	54
7.2.2 Interne Moderation durch PLG-Mitglieder	56
7.2.3 Facilitation über PLG-Praxismaterialien	58
8 Gesamtüberblick über die PLG-Etablierung im Kooperationsfeld	61
9 Einführung in die Praxisanleitung zur PLG-Etablierung	65
10 Hin zu einer PLG – Von der Idee bis zum Kick-Off	67
10.1 Vor dem eigentlichen Start – Menschen für die PLG gewinnen	67
10.2 Die Kick-Off Veranstaltung – Vorbereitung und erstes Treffen	68

11 Themen der PLG	73
11.1 Zugang zu Themen	73
11.2 Gemeinsames Thementableau erarbeiten	74
11.3 Systematische Themenbearbeitung	75
11.4 Lernen durch Reflexion	77
12 Die Gruppe als Gemeinschaft	79
12.1 Ein persönlich geprägtes Miteinander	79
12.2 Fachliches Miteinander	81
13 Kommunikation und kooperatives Lernen	83
13.1 Kommunikation in der PLG und bis hinein in die Einrichtungen	83
13.2 Auseinandersetzungs- und Kooperationsprozesse	83
13.3 PLG-typische Kooperationsweisen	85
13.4 Kommunikativ zum Lernen herausfordern	85
13.5 Vom Lernen in die Umsetzung	87
14 Transferkommunikation und Kontakt zum Umfeld	89
14.1 Transfer aus der PLG ins Team und Kollegium	89
14.2 PLG-Idee und Bedarfe an Verantwortliche kommunizieren	90
14.3 Transfer der PLG-Idee in andere Kontexte	92
15 Vor- und Nachbereitung der Sitzungen und Rituale	93
15.1 Raum und Verpflegung	93
15.2 Turnus und Verbindlichkeiten der PLG-Sitzungen	94
15.3 Lernumgebung, Material und Dokumentation	95
16 Selbst-Monitoring der PLG-Arbeit	97
17 Moderation im Rahmen von Beratung und Begleitung (Facilitation)	103
17.1 Fachliches Handeln in der Moderation	103
17.2 Moderation zum Lerngegenstand machen	108
17.3 Hilfreiche persönliche Signale	109
Abschlussgedanken	110
Die Autor:innen	111
Literaturverzeichnis	113

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auslegung zentraler PLG-Merkmale	20
Tabelle 2: PLG-Sitzungen im Projektzeitraum	25

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Typischer Verlauf einer PLG-Sitzung	21
Abbildung 2: Die drei Ebenen des Begleitungskonzepts in <i>ProLeiKiGs</i>	29
Abbildung 3: Datenstränge der Fallanalyse	35
Abbildung 4: Triangulation der Datenstränge	41
Abbildung 5: Übersicht über die Hauptkategorien der Kategoriensysteme	41

Danksagung

Wir möchten uns herzlich bei allen Personen bedanken, die das Projekt *ProLeiKiGs – Professionelle Lerngemeinschaften für Leitungskräfte in Kindertagesstätten und Grundschulen* und diesen Band ermöglicht haben.

Dies beginnt mit einem großen Dank an die Personen, die mitgewirkt haben, damit die vier Professionellen Lerngemeinschaften (kurz PLGs) entstehen konnten und miteinander über den langen Zeitraum aktiv waren bzw. noch sind. Der Dank schließt jene ein, die einen Weg in die Praxis und zu den Personen geöffnet haben. Wir freuen uns, dass die Kita- und Grundschulleitungspersonen sowie die pädagogischen Fachkräfte und Lehrkräfte Interesse hatten, das PLG-Format mit uns zu erproben. Gemeinsam haben wir etwas Gewinnbringendes geschaffen und eine Tür für gute Kitas und gute Grundschulen aufgestoßen.

Für die finanzielle Förderung der Entwicklungsarbeit danken wir der Robert Bosch Stiftung, die die begleitende Forschungstätigkeit sowie dieses Praxishandbuch ermöglicht hat.

Unser Dank gilt auch den Personen, die in der Aufsicht der mitwirkenden PLG-Mitglieder stehen und ihnen die Teilnahme zeitlich erleichtert haben und überdies mit ihrem Interesse an den Entwicklungen Wertschätzung für das besondere Engagement zum Ausdruck bringen.

An der Pädagogischen Hochschule Weingarten waren im Team der Autorinnen mehrere Personen auf verschiedene Weise unterstützend tätig. Mit Gregor Firdich und Kristina Joos, die ebenfalls in ihren Forschungsarbeiten PLG-bezogene Fragestellungen vertiefen, sind wir immer wieder in bereichernde Diskussionen gekommen. Außerdem haben vier Studentinnen in ihren Abschlussarbeiten Teile der Daten mitanalysiert. Für die grafische Bereicherung des Bandes danken wir Sarah Bogner.

Wir wünschen allen, die PLGs ausprobieren oder ihre Zusammenarbeit lernorientierter im Sinne von PLGs gestalten wollen, viel Erfolg und Freude!

1 Einleitung

Professionelle Lerngemeinschaften (PLGs) werden aktuell im Praxisfeld und in der Wissenschaft vielseitig diskutiert. Diese spezifische Form des Zusammenarbeitens ist für Pädagog:innen im Schulbereich bereits breit erforscht und wird als ein hilfreiches Instrument zur Professionalisierung und Schulentwicklung eingestuft (DuFour et al., 2016; Holtappels, 2020). In vorangegangenen Projekten konnten wir zudem erkennen, dass es ebenso für Führungskräfte im Schulbereich geeignet ist (Kansteiner, Welther & Schmid, 2023). Vor diesem Hintergrund ist es naheliegend, PLGs mit Fachkräften und Leitungspersonen anderer Bildungsfelder auszuprobieren, zum Beispiel im Kita-Bereich. Hier stellen ebenfalls die Professionalisierung von Führungskräften und Personal- und Organisationsentwicklung zentrale Dimensionen des Qualitätsmanagements dar (Strehmel & Ulber, 2020). Es bietet sich an, ein hierfür bewährtes Format zu übertragen und seine Chancen zu erkunden.

Mit der Idee, Kita-Leitungen und Stellvertretungen bzw. Personen mit Teilleitungsaufgaben mit dem PLG-Konzept vertraut zu machen und Impulse für den Aufbau von PLGs zu setzen, wurde das Projekt *ProLeiKiGs – Professionelle Lerngemeinschaften für Führungskräfte in Kindertagesstätten und Grundschulen* umgesetzt. Weil man sich auch im Kita-Feld am Modell der lernenden Organisation orientiert (Scheffler, 2009), lag es nahe, Kita-Leitungen selbst das Format erleben und verstehen zu lassen, mit der Option, dass sie die PLG-Merkmale wiederum für eine vertiefte Zusammenarbeit in der eigenen Einrichtung stark machen. Es bot sich weiters an, im Projekt auf Anlässe zurückzugreifen, für die die Kita-Leitungen ohnehin zusammenarbeiten wollten, wie beispielsweise die gemeinsame Qualitätsentwicklung unter Vorgabe eines Trägers oder gemeinsame Aktivitäten als regionale Initiativen.

Aus Modellen der Erprobung von PLGs sind als interinstitutionelle PLGs außerdem solche bekannt, in denen verschiedenartige Institutionen kooperieren (Kansteiner, Stamann & Rist, 2020). Eine solche übergreifende Zusammenarbeit im Kita-Feld ist jene am Übergang Kita-Grundschule.

So initiierten wir schließlich im Projekt verschiedene Varianten von Leitungs-PLGs, begleiteten sie in ihrem Etablierungsprozess und suchten von ihrer Erfahrung für andere zu schöpfen. Die Erkenntnisse sollen die wissenschaftliche und praxisbezogene Fachdebatte zu PLGs bereichern und somit auch zur Personal- und Organisationsentwicklung sowie zur Führungskräfteentwicklung im Bildungsbereich.

Durch das Projekt können wir nun zeigen, wie Kita-Leitungs-PLGs und Kita-Grundschul-PLGs erfolgreich arbeiten, welche Unterstützung sie benötigen und wie sich die eigene Professionalisierung bis ins Team überträgt. Wir leiteten Gelingensbedingungen für die Etablierung ab, die in diesem Band zugänglich gemacht werden, und geben Hilfe zum Ausprobieren. Unsere Anregungen gründen auf der Analyse der Erfahrungen von vier PLGs in Baden-Württemberg, die im Projektzeitraum 2022–2024 ein- bis eineinhalb Jahre unter der Begleitung des Projektteams zusammenarbeiteten. Ihre Zusammenarbeit dauert an.

Im ersten Teil des Bandes skizzieren wir die beiden regionalen Kooperationsstrukturen Kita-Kita und Kita-Grundschule, für die es vielseitige Anlässe gibt. Anschließend berichten wir über das Projektsetting und das Konzept der Begleitung. Wir stellen zentrale Schritte des Etablierungsprozesses vor und geben Einblick in die begleitenden Forschungsaktivitäten. Der erste Teil des Bandes schließt mit zentralen Ergebnissen aus der Begleitforschung. Im zweiten Teil des Bandes stellen wir konzeptionell und praktisch dar, wie man einen PLG-Etablierungsprozess anleiten kann – als Träger bzw. Schulaufsicht, als Leitungsperson oder als Fach-/Lehrkraft einer Kita oder Schule. Wir beschreiben erfolgreiche Verfahrensschritte, geben Tipps für die Moderation und machen Vorschläge, wie mögliche Hürden bewältigt werden können.

Außerdem bieten wir online einen Materialpool an, in dem zahlreiche Tools für die konkreten Schritte der PLG-Etablierung zu finden sind:



www.beltz.de/978-3-7799-8663-8

Für eine leichtere Lektüre arbeiten wir im Band mit folgenden Symbolen und dem Verweis auf die Praxismaterialien:



Resümee: Zusammenfassung zentraler Aspekte des jeweiligen Kapitels



Gelingsbedingungen: grundlegend hilfreiche Aspekte



Info-Box: ergänzende Informationen zum jeweiligen Thema



To-Do: Checklisten für Aufgaben in der PLG-Arbeit



Beobachtung: Hinweise oder Anregungen zum Nachdenken



Tipp: praktische Anregungen



Vorlage: Verweis im Text auf zugehöriges Material des Materialpools, z. B. (V1)

2 Kooperation für Qualitätsentwicklung in Kita und Grundschule

In diesem Kapitel stellen wir vor,

- welche Erwartungen und Ziele die Zusammenarbeit zwischen Kitas sowie zwischen Kitas und Grundschulen begründen.
- welche bildungspolitischen Vorgaben bestehen und welche Erwartungen diskutiert werden.
- welche Gelingensbedingungen benannt werden.

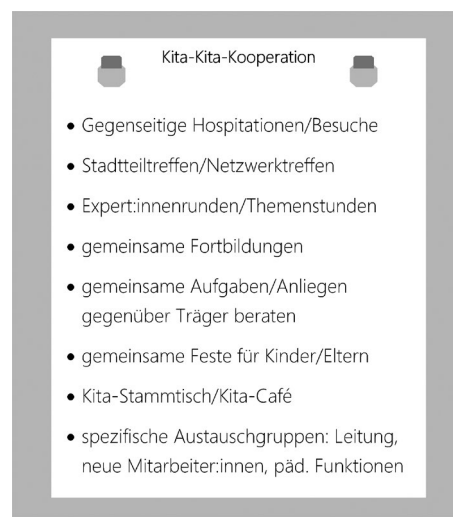
2.1 Kooperation zwischen Kitas

Wenngleich bekannt ist, dass sich die Qualität einer Einrichtung maßgeblich daraus ergibt, wie gut es dort gelingt, Qualitätsmerkmale zu verwirklichen (Nentwig-Gesemann, Nicolai & Köhler, 2016), so ist eine Kita immer auch von Einflüssen der Bildungs- und Sozialpolitik im Mehrebenensystem abhängig. Insbesondere durch die Zugehörigkeit zu einem Träger steht die einzelne Kita in Beziehung zu den anderen Kitas, die ebenfalls diesem Träger angehören. Vorgaben, die der Aufsicht und Steuerung zur Qualitätssicherung dienen sollen, betreffen folglich diese Kitas i. d. R. gemeinsam. Unterhalb vereinheitlichender landesweiter Rahmenvorgaben bestehen zwar zwischen Trägervorgaben gestalterische bzw. profildifferenzierende Differenzen (z. B. weltanschauliche Akzentuierungen oder ein spezifisches pädagogisches Konzept), diese jedoch beziehen sich gleichermaßen auf alle dazugehörigen Kitas. Daraus ergibt sich ein spezifischer Vernetzungsraum für eine Gruppe von Kitas, an die sich die Erwartungen an eine vergleichbare konzeptionell-praktische Arbeit anschließt.

Die regionale Zusammenarbeit von Kitas ist auch deshalb erwartbar, weil sie gemeinsam auf externe Partner:innen wie Beratungsstellen zurückgreifen (Aicher-Jakob, 2020) oder unter dem Namen des Trägers gemeinsam öffentlich gemacht werden und in Fragen zur Ausstattung und dem Modus der Zuweisung der Kinder in Kontakt stehen, wie es sich auch in den Daten unserer Begleitforschung zeigt.

Informationen zur gesetzlichen Festlegung der Kooperation zwischen Kitas sind eher indirekt abzuleiten, eine direkte Vorgabe findet sich für das Bundesland Baden-Württemberg, in dem unsere Studie stattfand, nicht. Allerdings lässt sich aus dem Kita Qualitätsgesetz (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, BMFSFJ, 2024) folgendes erkennen. Anhand verschiedener Handlungsfelder (u. a. starke Leitung) entscheiden die Länder die für sie wichtigen Ziele in der Kinderbetreuung und die Kita-Leitungen werden als wichtige Partner:innen für eben die Vernetzung im „Sozialraum“ (ebd., o. S.) benannt, was ihre Zusammenarbeit impliziert.

Die Kooperation zwischen Kitas findet häufig in Form von Leitungsrunden bzw. Treffen statt, die von den jeweiligen Trägern oder Kommunen ausgestaltet werden (Miller, 2001). Eine weitere Zusammenarbeit von Kita-Leitungen und Kita-Teammitgliedern entsteht über die Anlage von Fortbildungen, in denen die Vernetzung eingeplant ist (z. B. <https://starke-leitung-starke-kita.de/>). Eine Kita-übergreifende Zusammenarbeit ergibt sich fer-



ner auf Ebene von Teammitgliedern mit besonderen Aufgaben, wie das Beispiel der Ausbildung der Sprachförderkräfte zeigt. Das vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ, 2021) initiierte Projekt „Sprach-Kitas: Weil Sprache der Schlüssel zur Welt ist“ wird mit regelmäßigen Vernetzungs- und Kooperationstreffen im Verbund initiiert, um nicht nur den Austausch zu fördern, sondern auch in den jeweiligen Einzugsgebieten einen Rahmen zu bieten, der die Fachkräfte zum gegenseitigen Lernen und Entwicklung anregt (ebd.).

2.2 Kooperation zwischen Kita und Grundschule

Da Kita und Grundschule als eigenständige Organisationen mit jeweils eigenen Regeln, Strukturen, Abläufen und teilweise unterschiedlichen Methoden operieren, stellt der Übergang ein bewegendes Ereignis dar (Faust, 2012). Dieser stellt Kinder vor Herausforderungen, weil ein Rollen- oder Statuswechsel, eine Umorientierung und -strukturierung des Tagesablaufs, neue Aufgaben oder auch veränderte Kommunikation mit noch unbekanntenen Positionen stattfinden (Griebel, 2011). Er weist Entwicklungsaufgaben für alle, Eltern, Kinder und pädagogische Fachkräfte, aus (siehe auch Transitionsmodell Griebel & Niesel, 2015). Kooperative und partizipative Aktivitäten sollen stützend wirken (Hiebl, 2020). Vor allem Absprachen und gemeinsame Aktivitäten (Faust, 2012) sowie gemeinsame Fortbildungen unter den Fach- und Lehrkräften (Hiebl, 2020) können diese Kooperation ausmachen.

Da das Geschehen in einer Einrichtung/Schule wiederum unter Verantwortung der jeweiligen Leitung steht, nimmt sie Einfluss auf die Kita-Grundschul-Kooperation und kann Kommunikation anbahnen, Einblicke in die Konzeption geben oder den Besuch einer gemeinsamen Qualifizierung anregen (Eckerth & Hanke, 2015).

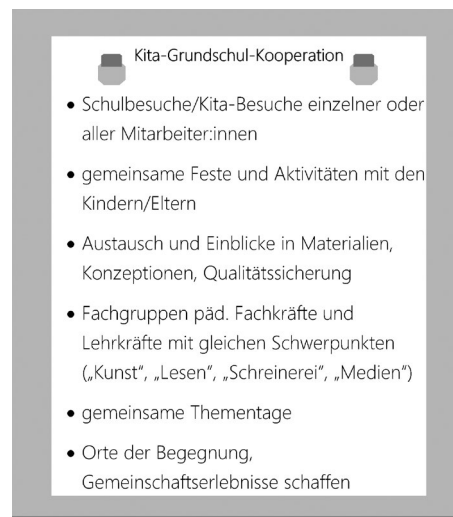
Die Zusammenarbeit zwischen Kita und Grundschule ist bundesweit als bildungspolitischer Auftrag formuliert. So verweist die Kultusministerkonferenz (KMK, 2009) auf einen entsprechenden Beschluss der Jugend- und Familienministerkonferenz (JFMK). Die Umsetzung des Auftrags obliegt den Bundesländern. Hier werden länderübergreifend Maßnahmen initiiert, um die Kooperation zu intensivieren sowie gemeinsame Fortbildungen für alle Beteiligten bereitzustellen, sodass „gegenseitiges Kennenlernen und Wertschätzen der professionell tätigen Akteure beider Systeme, insbesondere durch gemeinsame Praxiserfahrungen“ (KMK, 2009, S. 6, H. n. i. O.) vorangetrieben wird. Schon seit einigen Jahren sprechen sich die KMK sowie die JFMK für größere Verbindlichkeit der Zusammenarbeit und eine sie stützende Begleitung durch Expert:innen aus (KMK, 2009).

In Baden-Württemberg verweist die Verwaltungsvorschrift des Kultusministeriums über die Kooperation zwischen Kitas und Grundschulen (VwV, 2019) sowohl auf den Orientierungsplan für Bildung und Erziehung für Kitas als auch den Bildungsplan der Grundschule und ruft verschiedene Felder auf, in denen man aneinander anzuschließen und intensiver zusammenarbeiten kann. Im gegenseitigen Austausch sollen die Beteiligten die jeweiligen Arbeitsbereiche und Anforderungen kennenlernen und die Kooperation langfristig und strukturiert geplant und mit verschiedenen Praxisaktivitäten ausgestaltet werden (ebd.). Ferner werden gegenseitige Hospitation und fachlicher Austausch bzw. gemeinsame Weiterbildung nahegelegt (ebd.). Die Zuständigkeit zur Umsetzung liegt dabei bei den jeweiligen Schulleitungen bzw. bei Kita-Leitungen und beim zuständigen Träger (ebd.).

Bei einzelnen Trägern konnten wir entsprechende Empfehlungen finden, so u. a. im Landkreis Esslingen (2021, S. 7):

„Für eine gelingende Kooperation zwischen beiden Bildungseinrichtungen sind die Leitungen verantwortlich – sowohl Schul- als auch Einrichtungsleitung. Sie müssen die Wichtigkeit dieser Kooperation erkennen und gegenüber ihren Mitarbeitenden vermitteln. Verbindliche Absprachen, wie z. B. die Strukturierung der Zusammenarbeit zwischen den Institutionen schaffen Sicherheit und Transparenz [H. n. i. O.]“

Unter einer grundlegend vergleichbaren Erwartung akzentuieren einzelne Ländervorgaben leicht different: So findet sich beispielsweise in Bayern, dass Arbeitsgruppen gemeinsam reflektieren und ein Verständnis für die jeweils andere Organisationsform sowie ein gemeinsames Verantwortungsbewusstsein schaffen sollen (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration & Staatsinstitut für Frühpädagogik, 2019). In Hessen unterstützt das Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales (2024) die Umsetzung mit einem kostenfreien Fortbildungsprogramm u. a. für Tandems aus Kita und Grundschule. Niedersachsen betont die dauerhafte, gleichberechtigte und sich weiterentwickelnde Zusammenarbeit (Niedersächsisches Kultusministerium, 2023). Nordrhein-Westfalen verweist auf professionsspezifische Ansprüche, die umfassen, die fachliche Kooperation zu erlernen (Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge zusammen mit dem Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen, 2018).



Befunde aus Modellprojekten und weiteren Studien erlauben drei zentrale Erkenntnisse zur Kooperation im Übergang Kita-Grundschule, die in Bezug zu PLGs besonders interessieren:

- (1) *Wichtige Gelingensbedingungen* für die Kita-Grundschul-Kooperation stellen gegenseitige Wertschätzung, eine positive Einstellung zur Kooperation und die bewusste Gestaltung der Beziehung dar. Die Ergebnisse der BiKS-Studie erlauben abzuleiten, dass die Einstellung der Teilnehmenden, in der Kooperation verbindlich mitzuwirken (Engagement, regelmäßige Treffen, Teilschritte zur Zielerreichung vereinbaren), förderlich ist. Die Bedeutung der positiven Einstellung geht auch mit der Begegnung auf Augenhöhe, gleichsam jedoch klaren Zuständigkeiten in der Kooperation einher (Faust, Wehner & Kratzmann, 2011). Wertschätzung ist, nach den Ergebnissen im Projekt ‚Bildungshaus 3-10‘, auch für die fachliche Ebene zu beanspruchen, u. a. gegenseitig über die Expertisen und Problemstellungen Bescheid zu wissen, was wiederum durch gemeinsame Aktivitäten befördert wird (Höke & Arndt, 2015). Dies kann, so lassen sich Ergebnisse der TransKiGs-Studie (Lenkungsgruppe TransKiGs, 2009) lesen, durch gleiche Standards und Vorgaben gestützt werden.
- (2) *Die Qualität der Kooperation und Vernetzung kann durch Feedback-Aktivitäten* verbessert werden, wie die Arbeit mit dem Selbstevaluierungsinstrument „Paderborner Qualitätsstern“ zeigt, mit dem eine strukturierte Planung und Umsetzung der Zusammenarbeit und Aktivitäten fokussierbar ist (Höke, Büker & Ogradowski, 2021). Die Feedbackbögen geben den Ist-Stand an, fragen zukünftige Aktivitäten und Zielsetzungen ab und geben den Teilnehmer:innen die Möglichkeit, ihre Zusammenarbeit weiterzuentwickeln (ebd.). Auch helfen mündliche Feedbackgespräche, die Kooperation zu verbessern (Obermeier & Tull, 2016). Unter einer positiven Vertrauenskultur können sie zur kritischen (Selbst)Reflexion anregen und bis zur Weiterentwicklung der eigenen Professionalität und einem entsprechenden Vorgehen in der Praxis reichen (ebd.).
- (3) *Moderator:innen*, die bei der Vernetzung und Zusammenarbeit der Pädagog:innen aus Kita und Grundschule begleiten, wirken unterstützend und fungieren gerade bei Modellprojekten und neuen Entwicklungsvorhaben auch als Vermittler:innen (Preissing et al., 2004). Mithilfe der Moderation ist es überdies möglich, strukturierte Gesprächssituationen zu schaffen, evidenzbasiertes Wissen einzubringen sowie sich gegenseitig zu den jeweiligen Bildungs- und Orientierungsplänen und Konzeptionen auszutauschen (ebd.).

**Resümee: Kooperation für die Qualitätsentwicklung in Kita und Grundschule**

- Weil Kitas sowohl unter dem Dach eines Trägers als auch in gemeinsamer Verantwortung mit anderen Einrichtungen zur Unterstützung von Kindern und Familien wirken, begründet sich die intensive Zusammenarbeit von Kitas in einer Region – auch in verschiedener Zusammensetzung von Leitungen und Teammitgliedern.
- Die Kooperation zwischen Kita und Grundschule für einen gelingenden Übergang der Kinder und damit für Bildungsprozesse ohne Brüche ist gesetzlich verankert und mit einigen Empfehlungen für gemeinsame Aktivitäten ergänzt. Daneben formulieren einige Bundesländer explizit, dass sich die Einrichtungen vernetzen sollen, damit die beiden Professionen miteinander unter gegenseitiger Anerkennung von- und miteinander weiterlernen.
- Aus Erkenntnissen in Modellprojekten erweisen sich Wertschätzung, Verbindlichkeit und Wissen um die gegenseitigen beruflichen Bedingungen als maßgebliche Gelingensbedingungen. Außerdem kann die Zusammenarbeit über (Selbst)Reflexion in Folge von Feedback qualitativ gesteigert werden. Nicht zuletzt wurden gute Erfahrungen mit der Unterstützung durch eine Moderation gemacht.

3 Das Konzept der Professionellen Lerngemeinschaft

In diesem Kapitel stellen wir vor,

- was man unter einer PLG versteht.
- welche Merkmale typisch sind und welche Spielräume im Verständnis bestehen.
- in welchen Bildungsfeldern die Kooperation in PLGs bereits erfolgreich praktiziert wird.

3.1 Grundlegendes Verständnis von PLG

Professionelle Lerngemeinschaften (PLGs) wurden ursprünglich in der Lehrkräftekooperation verortet und werden dort bis heute als zentrales Format der Personalentwicklung (Steger Vogt, 2013) sowie als Instrument zur kollegialen Entwicklung der Schulqualität eingestuft (Holtappels, 2020). Häufig werden sie als methodisches Konzept empfohlen, um Lehrkräfte dazu anzuregen, ihre Kompetenzen zu erweitern und dadurch die Unterrichtsqualität zu verbessern (DuFour, 2004).

Mittlerweile wurde das Konzept mit seinen maßgeblich auf Lernen und Entwicklung ausgerichteten Struktur- und Prozessvorstellungen (Kansteiner, 2021) auch für die Professionalisierung von Lehramtsstudierenden, Dozierenden sowie Schulleitungen erprobt (Kansteiner et al., 2022). Wie eine PLG in diesen Bildungsfeldern arbeitet und wie sie sich inhaltlich orientiert, lehnt sich zunächst am ursprünglichen Modell der Lehrkräfte-PLG an. So sind die Kernmerkmale zentrale Bestandteile der Dimensionen ‚Professionell‘, ‚Lernen‘ und ‚Gemeinschaft‘. Einher gehen Qualitätsansprüche an eine zielführende und zufriedenstellende Zusammenarbeit, die auch mit den betriebswirtschaftlichen Begriffen ‚effizient‘ und ‚effektiv‘ definierbar sind. Dies schließt mit ein, eine Metaperspektive auf die Kooperation in der PLG mitzuführen (Steinert, Klieme, Maag Merki, Döbrich, Halbheer & Kunz, 2006).



Info-Box: Unterschied ‚effiziente‘ und ‚effektive‘ Kooperation

‚effiziente Kooperation‘

beschreibt, wie vorhandene Ressourcen (Zeit, Teilnehmende, Materialien) optimal genutzt werden sollen, um Aufgaben schnell umzusetzen

in Anlehnung an Haller, Proske, Reichert, Reiff und Triebfürst (2020)

‚effektive Kooperation‘

beschreibt, wie die Zusammenarbeit gestaltet sein muss, um die festgelegten Ziele tatsächlich zu erreichen und damit wirksam zu sein

in Anlehnung an Haller, Proske, Reichert, Reiff und Triebfürst (2020)

Die in zahlreichen Beiträgen ausgelegten Eigenschaften einer PLG lassen sich wie folgt bündeln (Kansteiner et al., 2023): (1) Bedeutsam ist die *gemeinsame Verantwortung* für die zielgerichtete Kooperation. Dies gewährleistet, dass die Zusammenarbeit sowohl für Einzelne als auch für die Gruppe gewinnbringend ist und alle Mitglieder aktiv zum gemeinsamen Lernen beitragen. (2) Ferner soll ein *Dialog durch eine konstruktiv gestaltete Kommunikation* geschaffen werden. Dafür sind eine anerkennende Haltung und die Bereitschaft, aufeinander einzugehen, Voraussetzung. (3) Der Austausch soll professionalisierend wirken, wozu *Praxisroutinen hinterfragt, mithilfe neuer Perspektiven reflektiert* und in *alternative Handlungsmöglichkeiten* übersetzt werden. (4) Folglich ist dieser Austausch eng mit der direkten beruflichen Praxis verbunden. Über die *Deprivatisierung* dieser, also sie transparent

zu machen, erkennen alle Mitglieder die spezifischen oder gemeinsamen Herausforderungen und können miteinander an diesen weiterdenken. (5) *Gemeinsame Werte und Zielsetzungen* in der PLG bestimmen eine von allen Mitgliedern anerkannte und tragende Basis und ermöglichen eine gemeinsame Richtung innovativer Entwicklungsanstöße. (6) Unterhalb des vereinigten Wirkens besteht die Möglichkeit, *individuelle Schwerpunkte* zu setzen und genau dort im Qualitätsentwicklungsprozess zu arbeiten, wo der eigene Entwicklungsbedarf liegt. (7) Weiter kennzeichnet eine PLG, dass sie bis hin zu *konkreten Veränderungen in der Praxis* wirkt. (8) Daneben halten die Mitglieder auch die *Arbeit als PLG und ihre Ergebnisse selbstkritisch im Blick* und suchen sie ggf. zu verbessern.

3.2 Einsatzmöglichkeiten und Kombinationsmöglichkeiten von PLGs

Nachdem bereits in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts Lehrkräfte-PLGs im englischsprachigen Raum beschrieben und erforscht wurden, fand mittlerweile das Format auch in der Führungskräfteentwicklung für die Professionalisierung von Schulleitungen Anklang (Gaudio, 2017). Dabei kommt es sowohl als Teil eines regionalen Fortbildungsangebots als auch als eigenständiges Weiterbildungsarrangement zum Tragen. In der ersten Variante gruppieren sich Teilnehmende eines Fortbildungskurses für gemeinsame Aktivitäten zu Lerngruppen und vertiefen dort inhaltliche Fragen und reflektieren gemeinsam Erprobungen (National Association of Elementary School Principals, naesp, 2020). Sie sind nicht im gleichen Maß präzise definiert wie die PLG, aber durch die Beschreibungen der Aktivitäten lässt sich eine vergleichbare Zielrichtung erkennen.

Als eigenständige Lerngemeinschaft folgte die PLG-Variante für Schulleitungen den konzeptionellen Merkmalen jener für Lehrkräfte, allerdings mit dem Unterschied, dass die daran mitwirkenden Leitungspersonen oder -tandems sich thematisch über die Leitungsarbeit und Schulentwicklung austauschen und Innovationen an der Einzelschule anstreben (Kansteiner et al., 2023). Mittlerweile sind Initiativen bekannt, in denen sich daraus schulübergreifende Lehrkräfte-PLGs etabliert haben (Nagel-Jung, Schubert & Sickau, 2021).



Bündelt man Evaluationsergebnisse, berichten die Mitglieder von Schulleitungs-PLGs, dass sie in ihrer Leitungstätigkeit und für die Schulentwicklung gestützt werden. Benefits sind (Kansteiner et al., 2023):

- ↳ kollegiale Fürsorge und Eingebundenheit erleben und neue Ideen gewinnen, um aktuelle Anliegen lösen zu können
- ↳ Wissen zu Führung ausbauen, Einstellungen überprüfen und das eigene führungsbezogene Handeln reflektieren
- ↳ Klarheit im Führungshandeln gewinnen und Managementstrategien organisatorisch und entwicklungsbezogen ausrichten
- ↳ die PLG-Idee besser verstehen, Gespräche und die Zusammenarbeit in der PLG bewusster und tiefergehend gestalten sowie Ideen zum Aufbau der Lernkultur mit PLGs im Kollegium gewinnen
- ↳ Vernetzung und Einblicke ins weiterreichende Schulsystem ausbauen.

Aus dem Votum der Schulleitungen lässt sich keine Präferenz ablesen, ob PLGs als alleiniges Format praktiziert oder in ein Fortbildungsarrangement eingebunden werden sollten. Mitunter berichten Schulleitungen, dass sie die Kooperation in der Gruppe eingebettet in Angebote von Wissensinputs und individueller Beratung ebenso schätzen. Als stützend wird eine beratende und nicht-direktive Aufsicht erlebt. Ebenso wird als hilfreich benannt, wenn die Arbeit als Lerngemeinschaft in Kooperation mit anderen Akteuren wie beispielsweise Wissenschaftler:innen an Hochschulen stattfindet,

weil dann neben der Moderationshilfe auch substanzielle inhaltliche Anstöße hinzukommen. Vereinzelt gibt es das Signal, dass in einer PLG selbst zu praktizieren zum Bemühen führt, PLGs auch im Kollegium zu etablieren. Überdies werden Ressourcen als notwendige Bedingungen angesprochen, darunter vornehmlich Fortbildungszeit und Moderations- bzw. Lernsupport, Lernmaterial und Reisekosten (ebd., S. 89).

Aufgrund der erfolgreichen Adaption des PLG-Formats für die Personalentwicklung dieser Gruppe, wurde in einem weiteren internationalen Projekt exploriert, inwieweit das Format bereits vor der professionellen Tätigkeit, also im Lehramtsstudium, vor allem in Verbindung mit Schulpraktika ein Beitrag zur beruflichen Kompetenzentwicklung zu leisten vermag (Kansteiner et al., 2022). Obwohl hier Personen kooperieren, die noch keine Professionellen sind, erleben auch Studierende eine effizientere Zusammenarbeit und lernen für ihr Kooperationsverhalten dazu. Je nach Setting konnten sie außerdem erfolgreich den Nutzen für ihre Praxisversuche erkennen (Rümmele, Theurl & Frick, 2023).

Aus dieser Evaluation ging erneut die Erkenntnis hervor, dass alle PLGs von Beratung und Begleitung profitierten und mithilfe vielseitiger Impulse durch eine Moderation zur erhofften Vertiefung, Reflexion und Transferleistung gelangten. Im internationalen Projekt *LeaFaP*¹, an dem die Autorinnen mitwirken, wurde in Konsequenz das Format der PLG um das Konzept der Facilitation (Beratung und Begleitung) erweitert, wie auch im hier vorgestellten Projekt *ProLeiKiGs* eigens eine Begleitung entwickelt und ausgebracht wurde.

Für die konzeptionelle Arbeit orientierten wir uns nicht zuletzt an den Erfahrungen erster interinstitutioneller PLGs, in denen Professionelle unterschiedlicher Funktionen und Einrichtungen lernorientiert kooperierten und dies als hilfreich für ein genaueres Verstehen des Systems beschreiben, das ihre eigene Einrichtung umgibt. Es kooperierten dabei zum einen mehrere Schulen mit einer Hochschule (Dollinger, 2020, Feldmann, 2020) sowie in einer weiteren Lerngemeinschaft Mitglieder aus Schulen, Bildungsverwaltung und Hochschule (Brückel & Guerra, 2020). Im Zusammenhang mit Reformbewegungen im Bildungsfeld trägt die PLG-spezifische Kooperation dazu bei, so dortige Erfahrungen, detailreiches Wissen zu erwerben, das man alleine nicht aufbauen könnte, sowie die Gesamtsituation besser zu verstehen, weil man systematisch die Perspektive aller Beteiligten erfährt. Ergänzend wird erwähnt, dass aus der eigenen Erfahrung die Ermutigung erwächst, das Format für die Entwicklungsarbeit in die jeweils eigene Institution hineinzutragen (ebd.).

3.3 Spielräume innerhalb der Merkmale einer PLG

Folgt man den Darstellungen über PLGs in der internationalen Fachdebatte, wird einerseits immer wieder ein Kern an Merkmalen bemüht, andererseits findet man darunter unterschiedliche Auslegungsbreiten. Das zeigt, dass die Definition einer PLG nicht statisch ist, sondern im Gesamtrahmen flexibel bleibt. Personen, die PLGs praktizieren oder sie begleiten, können dies nutzen, um die verschiedenen Teilaspekte beim (Selbst-)Monitoring der PLG im Blick zu behalten (für die praktische Durchführung siehe Kap. 9 ff.).

¹ LeaFaP – Leading and Facilitating Professional Learning Communities in Schools towards an Inquiry-based and Reflective Practice (2023–2026). Das Projekt zielt auf die Stärkung von PLGs ab, bietet Einblick in den wissenschaftlichen Stand und Trainingsmaterial für PLGs-Moderation. Die dafür entwickelten Materialien werden auch in Deutsch kostenfrei online bereitgestellt: <https://www.leafap.eu>.

Nachfolgend legen wir die Verständnisbreite der sechs meistgenannten PLG-Merkmale dar, wie wir sie bereits in einem vorangegangenen Forschungsprojekt analysiert haben (Kansteiner et al., 2023):

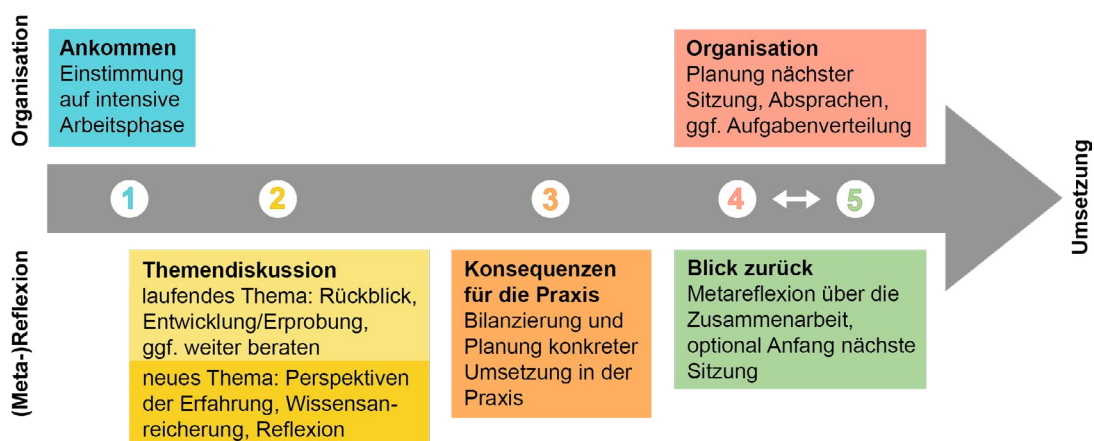
Tabelle 1: Auslegung zentraler PLG-Merkmale

<p>Geteilte Werte und Normen können allgemein pädagogisch gemeint sein, sich konkret auf spezifische inhaltliche Ziele des Austauschs beziehen oder aber den Qualitätsmaßstab der Zusammenarbeit auslegen.</p>	<p>Vertrauensvolle Zusammenarbeit bildet einen Spielraum ab, der von gegenseitigem Respekt über eine gelebte Offenheit in der Beziehung der Mitglieder untereinander reicht, Ehrlichkeit oder gar konkrete Unterstützung erwarten lässt.</p>
<p>Gemeinsames Verantwortungsgefühl erstreckt sich auf Lernräume und -prozesse bestimmter Kinder und Jugendlicher bis hin zur Verantwortung für alle, die zur Gemeinschaft in der Institution gehören. Das Verständnis bezieht auch die Entwicklungsbereitschaft der PLG-Mitglieder mit dem Ziel einer gemeinsamen Verbesserung der PLG-Arbeit ein.</p>	<p>Deprivatisierung meint, Transparenz über die eigene Praxissituation herzustellen, andere Mitglieder über Herausforderungen oder gar Schwächen der beruflichen Tätigkeit wissen zu lassen. Sie schließt gegenseitige Hospitationen ein oder führt bis dahin, als Team gemeinsame Aktivitäten zu planen, zu gestalten und dabei alles voneinander mitzubekommen.</p>
<p>Zusammenarbeit zielt auf kooperative Aktivitäten ab, die von der Planung von PLG-Sitzungen über den gewinnbringenden Austausch reichen, bis hin zu gemeinsamen Unternehmungen mit den Kindern und Jugendlichen oder ein gemeinsames Engagement für die Verbesserung der schulischen Angebote insgesamt.</p>	<p>Reflektierender Dialog kennzeichnet den gleichrangigen Kommunikationsstil, der einen statusunabhängigen Austausch erreicht, sowie die Qualität, die durch gezieltes Nachfragen und die inhaltliche Vertiefung geschaffen wird und in der verschiedene Vorstellungen miteinander sowie an professionellen Wissensbeständen abgeglichen werden.</p>

Wenngleich nicht auf Basis einer vergleichbar reichen Quellenlage, sondern in Anlehnung an Wiliam (2007) und auf Basis unserer Weiterentwicklung bei der Begleitung von PLGs, kann man grundlegende Schritte benennen, nach denen eine PLG-Sitzung abläuft:

1	Am Beginn einer Sitzung steht i. d. R. der kurze persönliche Austausch, durch den Wohlbefinden hergestellt wird und die Gemeinschaft zusammenwächst. Das Ankommen wird bewusst mit einem kleinen Spielraum gestaltet, um gut in die Sitzung zu starten und mögliche Stressoren loszulassen, eventuell auch, um wieder miteinander vertraut zu werden. Manche Gruppen verbinden dies mit dem geselligen Moment des Kaffeetrinkens.
2	Es folgt eine längere Arbeitsphase mit Diskussion und Reflexion, in der zunächst (a) von Praxiserprobungen oder Entwicklungsschritten zwischen den Sitzungen berichtet wird und sich daraus ein für alle relevantes Thema ergeben kann, an dem direkt weitergedacht oder dieses für später vorgesehen wird. (b) Es kann nach der Berichtsrunde auch ein neues Thema vereinbart werden. In diesem Austausch werden Einblicke in die Herausforderungen der Praxis gegeben und die Gruppe nimmt sich Zeit, genau hinzuhorchen, neues Wissen (z. B. aktuelle Konzepte oder Studienergebnisse) einzubringen, intensiv unter mehreren Perspektiven zu beraten, sodass das Thema angereichert und vertieft reflektiert wird. Diese intensive Diskussionsphase kann auch zur gemeinsamen Erarbeitung eines Konzepts genutzt werden, dann ebenso mit dem Anspruch, sich hinterfragend und vertiefend auszutauschen.
3	Um aus dem gemeinsamen Lernen auch Konsequenzen in die Praxis zu übertragen, gibt es in einer Sitzung immer eine Phase, in der das, was neu gelernt bzw. erkannt wurde, auf den Punkt gebracht wird. Danach wird geplant, was anschließend in der Praxis neugestaltet, ausprobiert oder geklärt werden soll. Was dort beobachtet bzw. erkannt wird, kommt in der nächsten Sitzung zur Sprache und ggf. wird daran weitergearbeitet (siehe Schritt 2).
4	Ein kleiner Abschnitt am Ende einer PLG-Sitzung befasst sich mit Organisationsfragen (Treffpunkt, Agenda nächste Sitzung u. a.) und Absprachen bzw. Aufgabenverteilung für die Erprobungszeit bis zur nächsten Sitzung.
5	Vor oder nach diesem Schritt kann sich der Blick zurück auf die Sitzung und die Qualität des Austauschs im Sinne einer Metareflexion (Selbst-Monitoring) anschließen. Alternativ kann dieser Schritt am Anfang einer Sitzung stattfinden, damit die Mitglieder sich in der Zeit dazwischen Gedanken dazu machen können.

Abbildung 1: Typischer Verlauf einer PLG-Sitzung



Mit den Merkmalen einer PLG vertraut zu sein, erlaubt es den Mitgliedern, sich in ihren anderen Kooperationsgruppen, in die sie in ihren Einrichtungen eingebunden sind, zu orientieren und zu überlegen, wo diese gehaltvoller und ergiebiger werden könnten, würde man dort mehr wie eine PLG zusammenarbeiten. Selbst wenn manche Kooperation primär für andere Ziele als Professionalisierung und Innovation verfolgt wird, z. B. vor allem für Arbeitsteilung, Informationsaustausch oder um zu netzwerken, so besteht erfahrungsgemäß das Potenzial, diesen Austausch ebenfalls systematischer und lernanregender zu gestalten.

**Resümee: Das Konzept der Professionellen Lerngemeinschaft**

- Unter einer PLG versteht man eine besonders auf gemeinsames Lernen und den Transfer innovativer Ideen in der Praxis ausgerichtete Kooperation. Sie basiert auf gegenseitiger Bereicherung aufgrund von Kompetenzen, über die die Mitglieder verfügen, sowie auf einem auf Reflexion der Praxis angelegten Dialog.
- Die Merkmale einer PLG betreffen Qualitätsansprüche, durch die der Austausch effizient und effektiv gestaltet wird. Weil es Verständnisspielräume gibt, müssen die Mitglieder ihr jeweiliges PLG-Verständnis klären und immer wieder über die tatsächliche Qualität ihrer Zusammenarbeit nachdenken. Dass eine PLG erfolgreich arbeitet, kann durch Facilitation (Beratung und Begleitung) gestützt werden.
- International stammen PLGs aus dem Feld der Lehrkräftekooperation. Mittlerweile wird das Format auch für Lehramtsstudierende oder Schulleitungen erfolgreich genutzt. Es liegen überdies erste gute Erfahrungen der PLG-Zusammenarbeit über verschiedene Institutionen hinweg vor.
- Auch bestehende Kooperationen können dahingehend überdacht werden, ob sie effektiver und effizienter gestaltet werden können, wenn in ihnen mehr der Struktur- und Prozessqualitäten einer PLG umgesetzt werden.

4 Projektidee und Projektbedingungen von *ProLeiKiGs*

In diesem Kapitel stellen wir vor,

- wie die Projektidee für *ProLeiKiGs* entstand.
- wer im Projekt involviert war.
- in welchen Meilensteinen die PLG-Erprobungen stattfanden.

Die Idee, das PLG-Format auch im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung im Kita-Feld zu etablieren, folgte den berichteten Erkenntnissen sowie den Kooperationsanforderungen im Feld (Kap. 2). Außerdem regte die Debatte um Teamqualität und ihr bedeutender Beitrag für gute Bildungsarbeit (Strehmel & Ulber, 2014) an, das PLG-Format in den Kita-Bereich einzubringen. Die Robert-Bosch-Stiftung² mit ihrem Interesse, den Kita-Bereich und die Zusammenarbeit im System zu stärken, förderte das Vorhaben.

Im Projekt wirkte ein Team mit, das in Verbindung zu einem PLG-Etablierungsprojekt im Grundschulbereich (Friedrich, 2025) sowie den internationalen PLG-Projekten *TePinTeach* (<http://www.tepin-teach.eu/>) und *LeaFaP* (<https://www.leafap.eu/>) steht. Im Projektzeitraum 1/2022–12/2024 wurden in unterschiedlichen, sich teilweise überschneidenden Phasen vier PLGs neu gegründet, deren Mitglieder das Interesse mitbrachten, das Format zu erproben. Ihre Begleitung umfasste auf der einen Seite als Facilitation die inhaltliche und methodische Vor- und Nachbereitung der Sitzungen, die Moderation und Dokumentation der Sitzungen sowie die Unterstützung und Kommunikation mit den PLG-Anliegen zwischen den Sitzungen. Auf der anderen Seite fand die wissenschaftliche Begleitforschung statt.

Das Projekt zielte darauf ab, mit dem Blick über beide Varianten der Kooperation im Kita-Bereich (Kita-Kita sowie Kita-Grundschule) herauszuarbeiten, wie die lernorientierte Zusammenarbeit von (stellvertretenden) Leitungen (einschließlich weiterer pädagogischer Fach- und Lehrkräfte) in PLGs gelingen kann und sie sich für das Berufsfeld gewinnbringend erweist. Dabei sollte geklärt werden:

- ➔ inwiefern (stellvertretende) Leitungen in der Kita und zusammen mit den Kolleg:innen der Grundschule gemeinsam für eine bessere Praxis lernen können,
- ➔ wie weit sie daraus Initiativen für die Etablierung von PLGs auf der Ebene ihrer Teams/Kollegien im Sinne der Personal- und Organisationsentwicklung entwickeln,
- ➔ welche Rolle die Moderation für den Etablierungsprozess spielt.

² <https://www.bosch-stiftung.de/de/foerdergebiet/bildung>.

Zum Erprobungsfeld von vier PLGs gelangten wir erst durch eine sehr intensive Einladungs- und Werbearbeit, da die Projektinitiative in den nachpandemischen Zeitraum und den vielkonstatierten Personalmangel fiel. Erfreulicherweise fanden sich einige interessierte Leitungen, Stellvertretungen, Fachkräfte mit Teilleitungsverantwortung, Schulleitungen sowie pädagogische Fachkräfte und Lehrkräfte mit Kooperationsverantwortung, sodass final die folgenden PLG-Varianten entstanden:

1	eine reine Kita-Leitungs-PLG unter einem Träger
2	eine reine Kita-PLG mit Leitungspersonen, Stellvertretungen, Fachkräften mit Teilverantwortung unter einem Träger
3	eine PLG mit Grundschulleitungen sowie Kita-Leitungen samt pädagogischen Fachkräften (mit Stellvertretungsfunktion, Sprachfachkräfte) aus einer Gemeinde
4	eine PLG aus Kita-Leitungen, Fachkräften und Kooperationslehrkräften einer Gemeinde

Somit engagierten sich insgesamt 30 Professionelle in der PLG-Erprobung und stellten uns ihre Erfahrungen und Perspektiven im Rahmen der Datenerhebung, aber auch in vielen vertrauensvollen informellen Gesprächen zur Verfügung.

Die Teilnahme war freiwillig, die Zusammensetzung weitgehend zufällig, lediglich durch den regionalen Bezug vorstrukturiert. Die Erprobung selbst fand in mehreren Etappen statt, die differente Impulse im Etablierungsprozess darstellen (zum zeitlichen Verlauf Tab. 2):

- Den Beginn schaffte eine *Kick-Off Veranstaltung* für jede PLG mit Vorstellung der Projektidee, der Einführung in das PLG-Konzept und den typischen Sitzungsablauf sowie die Vorstellung des Projektteams, der Facilitation und der forschungsmethodischen Begleitung. Auch wurde darüber informiert, dass die Beteiligung freiwillig, jedoch verbunden mit der Selbstverpflichtung ist, an der Begleitforschung mitzuwirken. Im Kick-Off wurden zunächst gemeinsam interessierende Themen herausgearbeitet und erst anschließend die Entscheidung für die verbindliche Teilnahme erfragt.
- Die *Begleitung, insbesondere die Moderation* der PLG-Sitzungen aller vier PLGs, erfolgte über mehrere Monate i. d. R. in einmonatigem Abstand. Die Termine und Anliegen wurden jeweils miteinander vereinbart, die Vorbereitung in Form einer schriftlichen Agenda, Einladung etc. vom Projektteam erbracht. Die Begleitung enthielt auch die Sitzungsdocumentation im Nachgang und vereinzelte inhaltliche Anreicherungen (z. B. Literaturrecherche).
- Parallel zu den direkten Begleitungsaktivitäten wurden kontinuierlich *Materialien* auf Grundlage der Beobachtung des Projektteams und des Feedbacks der Teilnehmer:innen entwickelt, um Strukturen und Prozesse weiterzuentwickeln. Diese wurden jeweils in den nächsten Sitzungen mit eingesetzt.
- Nach mindestens sieben direkt vom Projektteam begleiteten Sitzung wechselte der Modus zu einer indirekt begleiteten Variante, in der *Mitglieder der PLGs die Moderation* übernahmen. Sie wurden in wichtige Moderationsperspektiven eingeführt und erhielten einen eigens erstellten Sitzungsguide sowie eine Vorlage für eine ressourcensparende Dokumentation. Entsprechend der unterschiedlichen Startzeitpunkte der einzelnen PLGs praktizierten die Gruppen diese selbst ausgebrachte Moderation zwei- bis dreimal bis zum Ende des Erhebungszeitraums.
- Gegen Ende der direkt begleiteten Etablierung fand ein *Netzwerktreffen* an der Hochschule statt, bei dem die Mitglieder PLG-übergreifend zusammenkamen und durch vielfältige Methoden in den Austausch geführt wurden. Dies sollte ein weiteres Mal die Möglichkeit schaffen, voneinander für die PLG-Arbeit und das Anstoßen von PLGs in der eigenen Einrichtung zu lernen.

- Den Schlusspunkt setzte der Besuch des Projektteams bei einer selbstmoderierten Sitzung mit anschließendem *Abschlussgespräch*, das in Form eines Interviews strukturiert war. Zum Zeitpunkt der Entstehung des Buchmanuskripts waren noch alle vier PLGs eigenständig aktiv.

Tabelle 2: PLG-Sitzungen im Projektzeitraum

Zeitraum	Q4 2022	Q1 2023			Q2 2023			Q3 2023		Q4 2023		Q1 2024		Q2 2024		Q3 2024		Q4 2024			
Kick-Off und Ende Moderation	begleitet							selbstständig (Erhebungszeitraum)													
Gruppe 1: Dez. 2022- Sep. 2023	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
Gruppe 2: Jan. 2023 – Sep. 2023	1		2	3	4	5	6	7	8	9										10	11
Gruppe 3: Feb. 2023 – Sep. 2023	1	2	3	4	5		6	7	8	9										10	
Gruppe 4: Sep. 2023 – Sep. 2024								1	2	3										4	5

Die Themeninteressen innerhalb der PLGs variierten deutlich. Sie reichten vom Wunsch nach Belegung des Netzwerks, Kooperation neu denken und wieder gemeinsame Bildungsaktivitäten durchführen zu können bis hin zum Kennenlernen neuer kooperativer Arbeitsweisen, Hospitationen, Einblicke in die Arbeitskontexte. Auch ein vorab definiertes Arbeitsziel war Teil der Etablierung einer PLG (z. B. Erarbeitung eines gemeinsamen Schutzkonzepts). Darüber hinaus kamen Themen zur Elternarbeit, zum Umgang mit dem Träger und zur gelingenden Kommunikation allgemein zum Tragen. Unter der Übergangsthematik Kita-Grundschule waren Aspekte von Interesse wie Transparenz der Kooperation, Gestaltung des individuellen Übergangs für Kinder, Sprachförderung sowie Austausch und Planung konkreter Aktionen mit allen Kindern. Gelegentlich wurde ein Thema gemeinsam mit Expert:innen, die für ein Thema eingeladen wurden, vertieft.



Resümee: Projektidee und Projektbedingungen von *ProLeiKiGs*

- Im Zeitraum der Jahre 2022 bis 2024 entstanden vier verschiedene Kita bezogene PLGs – zwei ausschließlich im Kitafeld sowie zwei zur Kita-Grundschul-Kooperation. Die gemeinsam interessierenden Themen waren vielfältig und bezogen sich auf aktuelle berufliche Herausforderungen sowie auf den Ausbau der Kooperationskompetenzen.
- Die PLGs erprobten die konkrete Arbeit in der spezifischen Lerngemeinschaft freiwillig und nahmen aktiv an den Schritten der Begleitforschung teil.
- Nach einem einführenden Kickoff-Meeting entschieden die Mitglieder über ihre Teilnahme und wurden in den PLG-Sitzungen, die folgten, vom Projektteam mit Moderation und Support begleitet. Abgelöst wurde diese Phase von einer selbstverantworteten, in der die Mitglieder Planung, Moderation und Dokumentation ihrer PLG-Sitzungen übernahmen, unterstützt durch einen Sitzungsguide. Gelegentlich wurden Expert:innen zu einem Thema eingeladen.
- Die Zusammenarbeit mit dem Projektteam wurde mit einer Netzwerktagung sowie einem Abschlussbesuch samt Interviewgespräch mit jeder Gruppe abgeschlossen.

5 Beratung und Begleitung von PLGs als Facilitation

In diesem Kapitel stellen wir vor,

- welche Aufgaben Facilitation umfasst und wer diese übernehmen kann.
- auf welchen Ebenen und mit welchen Zielen die PLGs im Projekt begleitet wurden.
- welche konkrete Unterstützungs- und Moderationsaktivitäten stattfanden.

5.1 Wissenstand zu Facilitation

Nach mehrjähriger praktischer Erfahrung in der Unterstützung und Etablierung von PLGs in verschiedenen Bildungsfeldern und den Hinweisen, die internationale Forschungsergebnisse geben, sehen wir die Unterstützung der PLG-Arbeit als notwendig und hilfreich (Kansteiner et al., 2024). Zunächst trägt Facilitation zu einer diskursiven Kommunikation bei, wozu auch die Anleitung zu vertiefendem Nachfragen, forschendem Lernen und erörternder Reflexion gehört (ebd.; Rümmele et al., 2023). Vor dem Hintergrund der allgemeinen Beobachtung, dass in Bildungsfeldern viel kooperiert wird, jedoch der professionalisierende Anteil dabei häufiger zu kurz kommt (Gräsel, Fußangel & Pröbstel, 2006), soll die Entwicklung eines forschend-fragenden Umgangs mit Praxisgeschehnissen unterstützt werden. Über diesen gelangen die PLG-Mitglieder dazu, Herausforderungen und Anliegen gründlicher zu verfolgen und nach neuen Erkenntnissen und genauerem Verstehen suchen (Kansteiner et al., 2024). Gut angeleitet, gehen PLG-Mitglieder Ursachen auf den Grund, gleichen ihre Vorstellungen mit Professionswissen ab, prüfen ihre Ansichten entlang empirischer Befunde oder befragen sich kritisch, warum sie welche Routinen ausüben. Durch systematische Rückschau und Auseinandersetzung kommt eine Entwicklung in Gang, die Kompetenzen auszubauen hilft und bis zu Verbesserungen in der Praxis wirkt.

Neben diesem Kern der PLG-Arbeit unterstützt die begleitende Person (Facilitator) auch hinsichtlich weiterer Dimensionen, wie in den Lernaktivitäten strukturiert vorzugehen, Gemeinschaft zu gestalten und das eigene Tun und den Erfolg als Lerngemeinschaft kritisch unter die Lupe zu nehmen. Letzteres nennen wir Selbst-Monitoring. Neben der Einführung in das PLG-Konzept und wie man es erfolgreich nutzt, finden sich entlastende Aktivitäten der Facilitation, wie die Sitzungen zu moderieren und zu dokumentieren oder Professionswissen beizusteuern (Inputs geben, Fachlektüre zusammenstellen).

Die konkrete Moderation im Rahmen der Facilitation begleitet den Austauschprozess am Bedarf orientiert, coacht auf Anfrage, hilft mögliche Dissonanzen konstruktiv zu bearbeiten. Sie wirkt an geeigneter Stelle inhaltlich als Expert:in mit oder holt andere Expertise dazu (Kansteiner et al., 2024). Darüber hinaus vermittelt sie neue Netzwerkkontakte und Kontakt zu anderen PLG-Praktizierenden (Louca & Skoulia, 2019; Bouchamma, 2020; High, 2020).

Facilitation wird international verschiedenen Akteur:innen in die Hand gelegt. So ist es nicht ungewöhnlich, dass Fachberater:innen, Prozessbegleiter:innen oder Personen, die über eine besondere fachliche oder gruppenleitende Expertise verfügen, beauftragt werden (Kansteiner, 2019; Coenen, Schelfhout & Hondeghem, 2021). Im Diskurs werden Angehörige von Hochschulen und Fortbildungseinrichtungen sowie der Schulaufsicht als passende Partner:innen bei der PLG-Arbeit gesehen (William, 2007). Wenn über Lehrkräfte-PLGs gesprochen wird, kommt Schulleiter:innen eine vielseitig stützende Rolle zu. Ihnen wird nahegelegt, über ihre Führungs- und Managementverantwortung mit Strukturen und

Ressourcen so zu stützen, dass PLG-Arbeit als Element der Schulkultur umgesetzt werden kann, und ihnen obliegt, die einzelnen Gruppen zu vernetzen und auf Innovationsziele hin zu verbinden (Kans-teiner, Frirdich & Schmid, 2025).

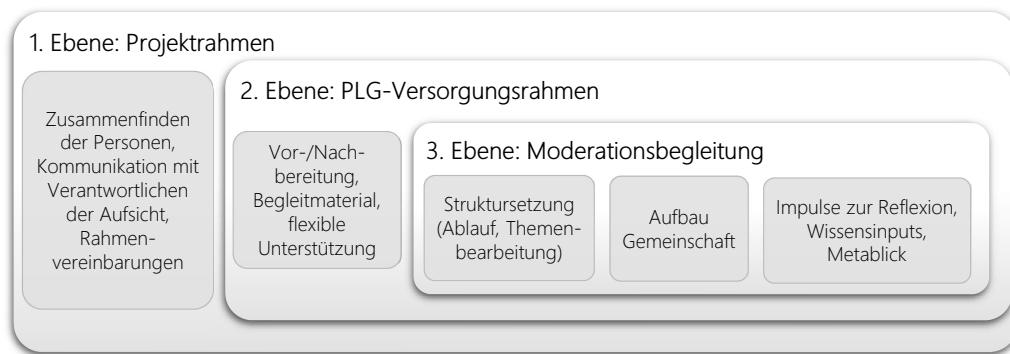
Überdies finden sich Beispiele von Lehrkräfte-PLGs, in denen die Funktion der Facilitation an ein Mitglied der Gruppe übertragen wird. Diese sogenannten „teacher leaders“ werden dafür geschult und übernehmen gegenüber der Schulleitung und dem Kollegium auch eine Sprecher:infunktion (ebd.). Man weiß empirisch noch wenig über den Erfolg dieser intern leitenden Moderation, jedoch erscheint sie konzeptionell aus mindestens zweierlei Sicht sinnvoll: (1) Aufgrund der eigenverantwortlichen Ausführung schärft sich der Blick auf die Qualitätsmerkmale einer PLG, sodass zu erwarten ist, dass dies die Fähigkeit zur effizienten und effektiven Zusammenarbeit generell zu steigern hilft. (2) Angesichts begrenzter Personalressourcen erscheint die interne Facilitation eine realistische Ressource für die Verbreitung von PLGs. Dabei darf allerdings nicht vergessen werden, dass es die spezifische Expertise ist, die Facilitation gewinnbringend macht (Kap. 7) und somit eine entsprechende Quali-fizierung hier vorzusehen ist.

5.2 Das Konzept der Beratung und Begleitung der PLGs in *ProLeKiGs*

Das eigens im Projekt entwickelte Beratungs- und Begleitungskonzept umfasst drei Ebenen:

- (1) Über den *Projektrahmen* mit den Ressourcen des gesamten Teams besteht ein Setting, in dem interessierte Personen über Ansprechpartner:innen der Einrichtungen (Träger/Fachberatung, Schulleitung, Schulaufsicht) angesprochen werden und die Gelegenheit bekommen, sich zu einer PLG zusammenzufinden. Aktivitäten umfassen Werbung, Einladung, Kontakt, Planung und Moderation der Kick-Off-Treffen (siehe praktisch Kap. 10). Die Drittmittelgeberin und die Hochschule stellen die personalen Ressourcen für die Planungs-, Durchführungs- und Auswertungsarbeit, im Rahmen derer die vier PLGs ihre Entwicklungen vollziehen.
- (2) Rund um jede PLG entsteht ein *Versorgungsrahmen*, in dem wiederkehrende Aufgaben übernommen werden, um die PLG-Mitglieder zu entlasten (Agenda, Dokumentation, Terminsuche). Gelegentlich wird aktuell benötigtes Wissen recherchiert und als Lektüre zur Verfügung gestellt. Ferner sorgt das Projektteam für Material, Tools oder methodische Arrangements, durch die jede PLG-Sitzung lern- und entwicklungsorientiert ausgerichtet wird. Für die Phase der eigenständigen Durchführung der PLG-Arbeit stellt das Projektteam ebenfalls anleitendes Begleitmaterial.
- (3) Jede Sitzung mit Facilitation durch das Projektteam umfasst die *Moderation*, in unserem Fall durch die Projektleitung, die erfahren ist im Leiten von Lerngruppen, in Kursdurchführung sowie erziehungswissenschaftlichen Fachdiskussionen. Sie moderiert sowohl zur Strukturierung des Gesprächs, als auch, um Impulse zur Gemeinschaftsentwicklung und zur Reflexion und Wissens-erweiterung zu geben.

Abbildung 2: Die drei Ebenen des Begleitungskonzepts in ProLeKiGs



Mit unserer PLG-Begleitung verfolgen wir drei Hauptinteressen:



Moderation erhalten und erleben

Die PLG-Mitglieder sollen im Rahmen ihrer Erprobung verstehen können, wie eine PLG im Unterschied zu anderen Formen der Zusammenarbeit praktiziert wird. Ziel ist es, durch die Moderation ein praktisches Beispiel zu geben sowie durch das Mitwirken typische PLG-Strukturen und Prozesse erkennen und umsetzen zu lernen. Dazu gehört zu erleben, wie aus dem Austausch gezielt Momente hervorgehen, die das eigene Wissen und Können bereichern und zur Professionalisierung beitragen. Dazu gehört ferner zu sehen, wie, von der Moderation angeregt, Wissen aus Fortbildungen, wissenschaftliche Inputs o. ä. als wichtige Spiegel für die Vorstellungen in der Gruppe und des eigenen beruflichen Tuns dienen und über die Reflexion neue Denk- und Handlungsoptionen abzuleiten sind. Nicht zuletzt wird anschaulich, mit welchen gedanklichen Anstößen oder Tools die Metareflexion über die PLG-Kooperation verfolgt werden kann. Erlebbar soll auch sein, wie die Balance zwischen Anleitung und Eigenverantwortung geschaffen und kommuniziert wird.



Gelingsbedingungen für die Etablierung von PLGs erkennen und umsetzen

Um die Idee zu stützen, das PLG-Format im Zuge der eigenen Erprobung auch in den Einrichtungen fruchtbar zu machen, sollen die PLG-Mitglieder Sicherheit gewinnen, selbst eine PLG gründen bzw. anleiten oder eine bestehende Kooperation anreichern zu können. Die Moderation bezieht sich daher immer wieder auf das Konzept und die Ziele einer PLG und unterstreicht im gemeinsamen Prozess, welches PLG-Merkmal gerade zum Tragen kommt bzw. was zu tun ist, um dieses zu erreichen. Den Erprobenden soll im gemeinsamen Arbeiten transparent gemacht werden, was sich als PLG-typisch zeigt oder noch aufgebaut werden muss. Über die Anschauung werden die Qualitätsmerkmale, über die eine PLG ‚gelingt‘, greifbar gemacht und können zum Repertoire der Mitglieder werden.







PLGs für Personal- und Organisationsentwicklung fruchtbar machen

Nicht zuletzt zielt die Begleitung darauf ab, den PLG-Erprobenden zu verdeutlichen, wie der spezifische Austausch zur Personalentwicklung beiträgt und das Format, wenn es etabliert wird, auch auf die Gestaltung der Organisation, sei es Kita oder Schule, wirkt. Am eigenen Beispiel soll verständlich werden, wie Impulse des Lernens zu innovativen Impulsen in der Praxis führen können. Dabei wird das Ziel mitgeführt, dass die PLG-Mitglieder diese Arbeitsweise für ihnen wichtige Anliegen selbständig nutzen können. Das schließt Leitungspersonen mit ein und eröffnet diesen eine Strategie zur Entwicklung von Kita und Schule mithilfe des PLG-Konzepts. Im Nebenbei wird erfahrbar, wie

Hierarchien wahrgenommen, jedoch nicht dominieren müssen und Personen mit unterschiedlichen Funktionen mitwirken können. Nicht zuletzt soll der Gewinn der PLG-artigen Vernetzung mit anderen Einrichtungen eindrücklich werden. Verglichen mit den Erwartungen und Interessen, die die Teilnehmer:innen zu Beginn des Projekts formulierten (Kap. 6), entspricht diese mehrseitige Ausrichtung unserer Begleitung ihren wichtigsten Anliegen.

5.3 Begleitung der Etablierung außerhalb der Moderation der Sitzungen

Mit dem Ziel, indirekt zum Verstehen der besonderen Charakteristik einer PLG und ihrer Etablierung beizutragen, baten wir die Mitglieder im Nachgang jeder Sitzung, zu jeweils einem PLG-Merkmal nachzudenken. Über einen Online-Feedbackbogen wurden sie angeleitet, ihr Verhalten dazu in Beziehung zu setzen, die anderen dazu wahrzunehmen und aus der Bilanz einen Vorschlag zur Verbesserung der PLG-Arbeit einzubringen, wenn sie das wollten:

-  Was ich bei mir selbst bezüglich des Merkmals erkenne.
-  Was ich bei den anderen PLG-Mitgliedern bezüglich des Merkmals wahrnehme.
-  Was ich daraus zur Ausprägung des Merkmals in unserer PLG bilanziere.
-  Welchen Vorschlag ich aus meiner Bilanz zur weiteren Zusammenarbeit einbringe.

Über diese Reflexion wurde die Mitverantwortung der PLG-Mitglieder für die Gestaltung ihres gemeinsamen Lernraums gestützt und sie konnten aktiv zur Weiterentwicklung beitragen. Der abschließende Vorschlag zur Verbesserung der Zusammenarbeit wurde mündlich in der darauffolgenden Sitzung eingebracht. Er konnte auf ein Vorschlagskärtchen (V12) notiert werden. Auf diesem Weg ist bei der Etablierung einer PLG das Selbst-Monitoring abgesichert.

Beispiel PLG-Merkmal *Gestaltung von Gemeinschaft*



Ich:

- Was tue ich dafür, dass ein angenehmes Miteinander gelingt?
- Wie offen gehe ich auf die anderen zu und zeige mich auch als Person?
- Wie gut trage ich zur Gestaltung der Gruppensituation bei?
- Was tue ich dafür, dass wir als Lerngemeinschaft zusammenwachsen?



Die anderen:

- Was tun die anderen dafür, dass ein angenehmes Miteinander gelingt?
- Wie offen gehen die anderen auf mich/die Gruppe zu und zeigen sich auch als Person?
- Wie gut tragen die anderen zur Gestaltung der Gruppensituation bei?
- Was tun die anderen dafür, dass wir als Lerngemeinschaft zusammenwachsen?



Bilanz:

- Wenn ich bilanziere, wie wir in unsere Gemeinschaft investieren, dann erscheint mir Folgendes noch nicht optimal (bei mir oder bei anderen): ...



Vorschlag:

- Aufgrund meiner Bilanz, wie wir in unsere Gemeinschaft investieren, schlage ich für unsere weitere Zusammenarbeit vor: ...

5.4 Moderation während der Sitzungen

Die Moderation erfolgte entlang der Sitzungsstruktur, die sich im Rahmen vorheriger Projekte als sinnvoll erwiesen hat (s. o. und praktische Anleitung ab Kap. 9). Eine Sitzung dauert im Durchschnitt 120–150 Minuten. Die Moderation handelt auf Basis dreier Ausgangspunkte: (1) In jeder Sitzung soll neben der PLG-Anschauung viel Zeit für das Lernen im Feld der aktuellen Bedarfe der Mitglieder möglich werden und sie aus jeder Sitzung mit einem Zugewinn für ihre praktische Arbeit gehen können. (2) Es besteht Klarheit, wer leitet, unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Bedürfnisse der Gruppe. Mögliche widerstreitende Interessen werden transparent gemacht, ggf. über den Fortgang verhandelt und Bedürfnissen der Gruppe Vorrang vor der ursprünglichen Planung gegeben. (3) Meinungen, berufliche Vorstellungen etc. werden deutlich auf den Prüfstand gestellt, Menschen indes geschützt. Die Moderation orientiert sich hier am Prinzip der Autonomie und Eigenverantwortung Erwachsener in Professionalisierungsprozessen (Oevermann, 2002; Wolf, 2013).



Im Folgenden wird der moderierte PLG-Sitzungsablauf erläutert (V1):

- 1. Ankommen** Die Moderation findet sich mit zusammen mit den Mitgliedern in einem entspannten Miteinander ein. Alle fokussieren sich auf einen konzentrierten und zielbezogenen Austausch, bereiten ihre Materialien vor und haben Zeit für kurze Nebenklärungen. Nach dem gemeinsamen Beginn können die Mitglieder Anliegen einbringen. Die Moderation eröffnet also vor der Themenbearbeitung die Möglichkeit, dass die Mitglieder etwas persönlich Bewegendes berichten können. Sie achtet darauf, dass dies nur kurz passiert und leitet dann zur intensiven Arbeitsphase über.
- 2. Metareflexion & Feedback** Durch das Vorgehen, indirekt mit PLG-Merkmalen vertraut zu werden, bietet unsere Moderation das Selbst-Monitoring am Anfang einer Sitzung an. Hier können Mitglieder Verbesserungsvorschläge, die sie im Zeitraum bis zur Sitzung überlegt haben, einbringen. So gibt nicht die Moderation Anregungen zur Weiterentwicklung, sondern die Mitglieder definieren ihren Entwicklungsmoment selbst. Der Schritt führt idealer Weise dazu, dass die Gruppe gemeinsam über ein Merkmal der PLG nachdenkt und ggf. etwas Neues verabredet.
- 3. Erfahrungsbericht** In diesem Schritt leitet die Moderation dahin, über Erprobtes, Ergebnisse oder Entwicklungen aus der Zeit zwischen den Sitzungen zu berichten, ggf. neue Aspekte in die Themenbearbeitung aufzunehmen. Auch können sich daraus weitere Themen ergeben, die für eine spätere Bearbeitung in den Themenspeicher aufgenommen werden. Ein Augenmerk der Moderation liegt darauf, dass die Berichte nicht zu langen Praxiserzählungen werden, sondern prägnant dargestellt und für alle das Entscheidende daran herausgearbeitet wird. Außerdem hat die Moderation im Blick, erfreuliche Weiterentwicklungen, neu gefundene Routinen u. ä. als Erfolg zu unterstreichen.

<p>4. Themen- bearbeitung & Lernen</p>	<p>Hierbei handelt es sich um die intensivste und längste Arbeitsphase. Es wird das zu klärende Thema analysiert, verschiedene Sichtweisen ausgetauscht, in hinterfragender Haltung beleuchtet, neues Wissen (theoretisch, konzeptionell, empirisch) hinzugeholt und gemeinsam reflektiert. Daran anschließend werden neue Handlungsideen entwickelt. Die Moderation achtet darauf dass (1) die Mitglieder genau definieren, beschreiben, nachfragen und nicht vorschnell eine Lösung anbieten, (2) alle wirklich Raum bekommen, sich einzubringen, (3) nicht nur vermutet, sondern nach neuem Wissen gesucht wird, ggf. das Thema vertagt und Expert:innen gehört werden, (4) kritische Aussagen annehmbar formuliert und immer dahingehend gewendet werden, wieder als Impuls für das Lernen dienlich zu sein.</p> <p>Die Moderation strukturiert die logischen Zusammenhänge und die Ebenen, auf denen sich der Austausch bewegt, mithilfe von Moderationskarten. Hier unterscheidet sie zwischen Erfahrungsberichten, Wissensbeiträgen, Herausforderungen der Praxis, Fragen, die aufkommen und später aufzugreifen sind, sowie neu gefundenen Einsichten und Handlungsoptionen. Unsere Moderation beinhaltet, zusätzlich zu den Impulsen, die die Mitglieder einander geben, aus der eigenen Expertise weitere zu setzen, wenn erkennbar ist, dass es noch wichtige Erkenntnismöglichkeiten gibt, die die Mitglieder nicht wahrnehmen (symbolisch: hinter den Vorhang schauen). Dafür fordert sie die Reflexion mit entsprechenden Impulsen heraus, z. B. „<i>Welches unausgesprochene Bedürfnis oder Anliegen schwingt mit? Wie würde es jemand Drittes beschreiben?</i>“ (V16) </p>
<p>5. Bilanz & Ausblick</p>	<p>Die Moderation fasst den thematischen Entwicklungsstand zusammen, streicht heraus, was neu erkannt wurde und bietet eine Blitzlichtrunde an, in der die Mitglieder mitteilen, was sie für sich mitnehmen. Daran anschließend regt die Moderation an, für den nächsten Zeitraum konkrete Entwicklungs-/Erprobungsschritte zu planen. Hier orientiert sie sich vor allem an den Ideen und Entwicklungsbedürfnissen, die die Mitglieder selbst nennen. Auch wenn sie weitreichendere Möglichkeiten sieht, drängt sie sie nicht auf. Hingegen legt sie nahe, die Umsetzungsideen so konkret wie möglich zu planen, damit sie im Alltag nicht untergehen. Hier kann, je nach Bereitschaft der Mitglieder, die Arbeit mit einem Aktionsplan verbunden werden (V13).</p>
<p>6. Organisation</p>	<p>In diesem kurzen Schritt sorgt die Moderation dafür, dass der nächste Termin vereinbart und die nächste Agenda geplant wird, mögliche Aufgaben zwischen den Sitzungen und sogenannte „to-dos“ notiert werden. Auch trifft sie Absprachen über Zeit und Verteiler, sollte es Bedarf nach einer Abstimmung während der Erprobungen zwischen den Sitzungen geben.</p>
<p><i>Aus Sicht der Moderation ist nach der Verabschiedung die direkte Facilitation beendet. Die PLG-Mitglieder jedoch folgen im Ablauf noch dem wichtigen PLG-Schritt des Transfers.</i></p>	
<p>7. Entwicklung & Erprobung</p>	<p>In der Phase zwischen den Sitzungen setzen die Mitglieder ihre geplanten Versuche, Klärungsvorhaben, Beobachtungen, Recherchen o. ä. um und halten ihre Erfahrungen/Erkenntnisse fest. Je nach Verfahren des Selbst-Monitorings machen sie sich ferner Gedanken zu möglichen Verbesserungsvorschlägen für die Arbeitsweise der PLG.</p>

**Resümee: Beratung und Begleitung von PLGs als Facilitation**

- Damit Kooperationsgruppen ihren Austausch konsequenter zur Professionalisierung und Entwicklung innovativer Praxis ausrichten, empfiehlt die internationale Fachdebatte Beratung und Begleitung bzw. eine unterstützende Moderation, Facilitation genannt.
- Facilitation im Projekt *ProLeKiGs* umfasst drei Ebenen: Als Moderation richtet sie sich auf die Vertiefung der Austauschqualität sowie die Entwicklung der Gemeinschaft und folgt dafür einer klaren Sitzungsstruktur. Sie stützt die Etablierung weiter durch die Entwicklung von Materialien zur Anreicherung der PLG-Arbeit und arbeitet den Aufgaben einer PLG zu.
- Facilitation wird auch indirekt ausgebracht, indem die PLG-Mitglieder mithilfe eines Feedbackbogens über ihren eigenen Beitrag und jene der anderen für die PLG nachdenken und selbst Vorschläge zur Weiterentwicklung einbringen können.

6 Forschungsdesign und Durchführung der Studie in ProLeKiGs

In diesem Kapitel stellen wir vor,

- welche Fragen uns bei der Begleitforschung geleitet haben.
- warum wir welche Daten erhoben und wie wir mit ihnen gearbeitet haben.
- wie sich die Stichprobe darstellt und wie wir die Daten analysiert haben.

6.1 Forschungsfragen und Forschungsdesign

Mit dem Anliegen, das PLG-Format für die Kooperationsfelder Kita-Kita und Kita-Grundschule zugänglich zu machen und Gelingensbedingungen herauszuarbeiten ebenso wie nachzuvollziehen, wie sich die Teilnahme auf die Personal- und Organisationsentwicklung auswirkt, wurde das Erkenntnisinteresse (Kap. 5) in folgende Forschungsfrage übersetzt:

Wie gelingt die Etablierung der Varianten interinstitutioneller PLGs und welche Rolle spielt dabei die moderierende Begleitung?

Als Teilfragen folgen:

- Welche Herausforderungen zeigen sich und wie können diese bewältigt werden?
- Wie prägen sich die PLG-Merkmale in der Zusammenarbeit aus?
- Welche Gewinne zeigen sich für die Personal- und Organisationsentwicklung?

Aufgrund der Vorüberlegungen zum Feld der vier Fälle und der Frage danach, (1) welche Daten benötigt werden, um die PLGs erfassen und vergleichen zu können, (2) wie Erkenntnisse zu Entwicklungen bis in die Einrichtungen zu erfassen und (3) wie Gelingensbedingungen zu identifizieren sind, wurde die Fallanalyse (Yin, 2009) als Forschungsstrategie gewählt.

Die Fallanalyse der vier PLGs fand mit drei Datensträngen statt (Abb. 3): (1) fortlaufend über die Sitzungen hinweg mithilfe eines Online-Feedbackbogens zu den einzelnen PLG-Qualitätsmerkmalen, (2) Gedächtnisprotokollen des Projektteams nach jeder Sitzung und (3) Feedbackgesprächen angelehnt an das Format eines Gruppeninterviews zum Ende der Zusammenarbeit, nachdem mehrere Sitzungen moderiert worden waren und erste Sitzungen von PLG-Mitgliedern eigenständig geleitet wurden.

Abbildung 3: Datenstränge der Fallanalyse

	Start der PLG	Ende der Begleitphase
Online-Feedbackbögen	Fortlaufend über alle Sitzungen hinweg	
Gedächtnisprotokolle Team	Fortlaufend über alle Sitzungen hinweg	
Feedbackgespräche		Gruppeninterview

Über das Prinzip der Triangulation sollte mehreres möglich werden: (1) die PLGs aus unterschiedlichen Perspektiven in ihrer natürlichen und praxisnahen Umgebung (er)forschend zu begleiten (Hussy et al., 2013), (2) die Qualität der Auswertung zu erhöhen, weil Erkenntnisse aus einem Datenstrang über den anderen gegengeprüft oder vertieft werden können (Flick, 2011) und (3) über die Innen- und Außensicht sowie die Perspektiven der Teilnehmer:innen und Expert:innen die Validität erhöhen und zum genauen Erkennen beitragen (Gertler, 2023).

Bei der Entscheidung für geeignete Methoden zur Datenerhebung wurde berücksichtigt, Daten aus Sicht der Einzelpersonen sowie der Gruppe zu gewinnen und diese für Verlaufs- und Bilanzperspektiven nutzen zu können. Ferner wollten wir Rücksicht auf die zeitlichen Kapazitäten der Teilnehmenden nehmen sowie forschungsethischen und datenschutzrechtlichen Ansprüchen (Datenschutz-Grundverordnung, EU-DSGVO/GDPR, 2016) gerecht werden.

6.2 Datenerhebungsverfahren

Feedbackbogen: Nach jeder Sitzung wurde den PLG-Mitgliedern der Link zum Online-Feedbackbogen zugeschickt und sie wurden darum gebeten, diesen binnen 48 Stunden auszufüllen, so lange sie die Sitzung noch gut in Erinnerung hatten. Die Beantwortung erfolgte anonymisiert und die Antworten wurden als Daten erfasst. Die Gesamtform des Bogens blieb über die Sitzungen hinweg gleich, nur im dritten Teil änderte sich das PLG-Merkmal, zu dem ein Feedback gegeben werden sollte. Die Fragepools, die zugleich als Instrument zum Selbst-Monitoring eingesetzt wurden, finden sich im Materialpool (V15). Die jeweiligen Fragen und die Reihenfolge der PLG-Merkmale wurde vom Projektteam passend zum Geschehen formuliert und bei allen vier PLGs gleich eingesetzt. Der Fragebogen war folgendermaßen aufgebaut:

Abschnitt 1	<ul style="list-style-type: none"> • 12 Items, die nach jeder Sitzung wieder abgefragt wurden • folgen inhaltlich zentralen PLG-Merkmalen: <i>Freude beim Ankommen, Wichtigkeit der PLG im Alltag, Gemeinschaftserleben, Bilanz der Zusammenarbeit, Beitrag der Moderation, eigene Motivation, Sitzungsvorbereitung, eigener Beitrag, Lerngewinn, Bilanz zum strukturierten Arbeiten, Praxisideen</i> • Ankreuzen über fünfstufige Likert-Skala von „trifft zu“ bis „trifft nicht zu“
Abschnitt 2	<ul style="list-style-type: none"> • wiederkehrende Frage zur Ausstrahlung der Teilnahme an der PLG in den Alltag hinein: was die PLG-Mitglieder in ihre berufliche oder persönliche Situation mitnehmen und in die eigene Organisation hineinragen • Textfeld für offene Antwort
Abschnitt 3	<ul style="list-style-type: none"> • wechselnd zu jeweils einem neuen PLG-Merkmal • über Leitfragen angeleitet: Selbst- und Fremdblick zum Merkmal reflektieren, die Ausprägung des Merkmals bilanzieren, ggf. einen Verbesserungsvorschlag formulieren und in die Gruppe einbringen • für jede Teilfrage ein Textfeld für offene Antwort

Die Items des ersten Abschnitts wurden theoriegeleitet an den Merkmalen der Fachdebatte entwickelt und blieben über die Sitzung hinweg gleich. Die PLG-Mitglieder füllten die Fragebögen individuell und in einer von uns Forschenden unabhängigen Situation aus. Mit dem Ziel zu explorieren, wie die Eindrücke der PLG-Mitglieder zu Aspekten wie Struktur, Prozess, Moderation, Lernerfolg und Gemeinschaft über Zeit ausfallen, wurde zu jedem Item des Feedbackbogens pro Sitzung der Durchschnittswert gerechnet und dieser als Verlaufskurve über die Sitzungen hinweg betrachtet.

Gedächtnisprotokolle: Aufgrund der Möglichkeit, die PLGs als soziale Gruppe in ihren Einrichtungen und Aktivitäten zu erleben, wurde ein ethnografisches Eintauchen der Forschenden in das Geschehen und die „temporäre Mitgliedschaft der Forschenden im Kreis der Beforschten“ (Schulz, 2014, S. 225) möglich. So konnten Informationen zu kooperativen und kommunikativen Prozessen erfasst werden. Aufgrund der spezifischen Involviertheit als Mitwirkende (Moderation und Themendiskussion), wandelten wir das klassische ethnografische Protokoll zu einem Gedächtnisprotokoll ab. Beobachtungen, die üblicherweise in Notizen oder per Audiodatei festgehalten werden (ebd.), wurden aus der Erinnerung und unter Zuhilfenahme der offiziellen Sitzungsprotokolle, die als Dokumentation für die Teilnehmenden im Rahmen der Facilitation erstellt wurden (Kap. 7), notiert. Diese adaptierte Version ähnelt dem „narrativen Beobachtungsprotokoll“ (ebd., S. 230). Wir ließen jede Sitzung Revue passieren und hielten besondere Beobachtungen, Eindrücke, auffallende oder auch irritierende Momente fest, die in den Bereich von Memos fallen. Auch wurden Fragen zur Diskussion im Projektteam oder Ideen für die Begleitung/Moderation notiert, sodass letztlich in den Gedächtnisprotokollen die strenge Trennung von Beschreibung und Bewertung aufgegeben wurde.

Gruppeninterviews: Im Sinne der Triangulation und mit dem Ziel, zum Etablierungsprozess und der Gesamtbilanz die Wahrnehmung der PLG-Mitglieder zu hören, wurde eine Abschlussbefragung mit jeder der vier PLGs als Feedbackgespräch in Form eines Gruppeninterviews durchgeführt. Dies war methodisch angelehnt an die Form des episodischen Interviews, das sich für Erzählungen kürzerer Lebensereignisse eignet (Hussy et al., 2013).

Nach dem Ende der direkt begleitenden Moderation und einer Phase, in der jeweils ein Mitglied der PLG die Gruppe moderierte, besuchte das Projektteam jede der PLGs. Erst nahmen die beiden Personen an einer Beratungsphase als stille Beobachterinnen teil, danach übernahm die Projektleitung die Koordination des Feedbackgesprächs. Karten mit leitenden Fragen und PLG-Merkmalen in der Mitte des Tisches sollten Gesprächsanregung schaffen. Dies wurde sehr unterschiedlich genutzt und führte zu verschiedenen stark angeleiteten Gesprächen, entsprach gleichsam dem vertrauensvollen Verhältnis, das sich zwischen Gruppe und Projektteam entwickelt hatte und war entsprechend ergiebig. Im Kern folgte der Austausch den Fragen danach, wie die Phase, in der die Moderation von den Gruppenmitgliedern übernommen wurde, erlebt wurde, was förderlich und hinderlich war, wie gut die Tools (Sitzungsguide etc.) stützten und wie mit Herausforderungen umgegangen wurde. Am Ende wurde auch gefragt, ob und wie die PLG weiterbestehen würde. Das Gespräch, das zwischen einer und eineinhalb Stunden dauerte, wurde aufgenommen und nach Kuckartz (2016) transkribiert.

Den Gütekriterien entsprachen wir durch Transparenz über die forschungsmethodische Anlage, Zielsetzung, den Forschungsprozess, Methodeneinsatz sowie die Datenanalyse (Steinke, 2010). Für eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit sorgten wir außerdem mit einem fortwährenden, kritischen Austausch im erweiterten Projektteam und dem Abgleich mit Beiträgen der Fachdebatte und Projekterkenntnissen der anderen Projekte im Umfeld (Kap. 3). Unterschiedliche Blickwinkel der Wissenschaft flossen ein und trugen dazu bei, dass die ermittelten Ergebnisse als wiederhol- und kontrollierbar gelten können (Mayring, 2023). Die Reichweite und Verallgemeinerbarkeit wird durch das Falldesign gestützt und der praktische Nutzen zeigt sich daran, dass neues Wissen zu PLGs und Good-Practice-Bedingungen für ein weiteres Bildungsfeld herausgearbeitet werden konnten (ebd.).

Limitationen: Forschungsergebnisse sind immer auch unter den Begrenzungen wahrzunehmen, die eine Studie erfährt. Der Personenkreis aus Kita und Grundschule, dessen Tätigkeit nicht am Computer stattfindet, kann nicht immer zeitnah einen Online-Fragebogen beantworten. Zusammen mit der Alltagsbelastung hatte dies zur Folge, dass die Teilnahme an den Erhebungen nach den Sitzungen unregelmäßig ausfiel. Ferner zeigen sich die Gedächtnisprotokolle, die jeweils zwei Personen für eine Sitzung verfassten, hinsichtlich der vereinbarten Kriterien leicht unterschiedlich. Die abschließenden Feedbackgespräche wurden, passend zum vertrauensvollen Arbeitsbündnis, nur flexibel am Leitfaden orientiert geführt. Auch hier wirkten zwei Projektmitglieder datenerhebend mit, womit kompensiert

wurde. Nicht zuletzt ist daran zu erinnern, dass ein und dasselbe Projektteam die Entwicklung begleitete und erforschte. Dies war eine Voraussetzung, um überhaupt das Feld aufbauen zu können, in dem dann Erfahrungen zum Gelingen der PLG-Etablierung gesammelt werden konnten.

6.3 Stichprobe und Datenanalyse

Vor dem Start einer PLG wurde ein Fragebogen eingesetzt, um diese hinsichtlich der Personenmerkmale, Kontext- und Arbeitsbedingungen, Qualifizierung und Erwartungen an Kooperation sowie speziell die PLG-Mitwirkung zu erfassen. Der Bogen war online von jedem Mitglied auszufüllen und enthielt mehrheitlich geschlossene Fragen mit Antwortmöglichkeiten auf einer fünfstufigen Likert-Skala von „trifft nicht zu“ bis „trifft zu“. Die Fallbeschreibung bezieht sich auf die anfängliche Zusammensetzung der PLGs und muss unter dem Wissen gelesen werden, dass in den ersten Sitzungen eine leichte Fluktuation stattfand. Ferner beteiligten sich nicht alle Personen am Fragebogen, u. a. weil sie Rückschlüsse auf ihre Person (z. B. über Institution oder Geschlecht) vermeiden wollten.

Wir verzichten außerdem auf die Beschreibung der einzelnen PLGs, weil darüber Rückschlüsse auf die konkreten Gruppen möglich wären. Wir können jedoch mit Blick auf ihren Vergleich vorausschicken, dass sie sich in ihren Anfangserwartungen kaum unterscheiden und ähnliche Vorstellungen über die Arbeit in einer PLG mitbringen. Die Vielfalt der Personen, aus denen sich die PLGs zusammensetzen, erlaubt es uns, von einem Sampling zu sprechen, das die Personenstruktur im Feld recht gut abbildet. Zusammengefasst lassen sich die PLGs unserer Erprobung folgendermaßen beschreiben:



Geschlecht, Alter, Ausbildung, Funktion

- Drei PLGs umfassen ausschließlich Frauen, eine ist geschlechtergemischt.
- Die Gruppengröße variiert von 6–11 Teilnehmende, alle PLGs sind altersgemischt (26–52 Jahre).
- Die deutliche Mehrheit stellen Kita-Personen, wenige aus der Schule.
- Es wirken mit (stellvertr.) Leitungen, päd. Fachkräfte, Kooperationslehrkräfte, Sprachfach-/-förderkräfte, mit großer beruflicher Erfahrungsbreite zwischen 2–30 Jahren, mit Lehramtsstudium und Erzieher:inausbildung.



Institution, Organisation

- Die Einrichtungen unterscheiden sich maßgeblich in ihrer Größe (5–30 Mitarbeiter:innen), entsprechend die Anzahl der Gruppen/Klassen. Sie liegen mehrheitlich ländlich und die Kinder werden als heterogen und mitunter herausfordernd beschrieben.
- Es stehen verschiedene Räumlichkeiten zur Verfügung. Diese werden gut bis weniger gut für Kooperationsaktivitäten gesehen. Partizipation und Kooperation sind häufig im Leitbild verankert.



Leistungszeit und Fortbildung

- Das Leistungszeitkontingent liegt zwischen 15%-100% der Gesamtarbeitszeit.
- Für die Leitungsaufgabe wurden bereits Weiterbildungen besucht, darunter Fortbildungen speziell zu Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung.



Projekt- und PLG-Erwartungen

- Zum Projekt fanden die Teilnehmer:innen über Kolleg:innen, Fachberatung, Träger. Die Gründe für die Projektteilnahme waren die (Re)Aktivierung des bestehenden Netzwerks, Verbesserung der Kooperation Kita-Grundschule, konkrete Erarbeitungen (z. B. Kinderschutzkonzept), gemeinsam neue Ideen zu entwickeln, PLG-Format kennenzulernen und Anstöße für das Team nutzen zu können.
- Es wurde die Bedeutung für den beruflichen Kontext beschrieben wie z. B. Informationen/Wissen teilen, besseres Verständnis füreinander entwickeln, Rückhalt durch andere Leitungen erfahren, gemeinsame Arbeit systematisieren, Qualitätssicherung, Arbeitsaufträge des Trägers gemeinsam bewältigen, positive Auswirkungen in der Praxis erreichen.
- Die Zusammenarbeit mit der Hochschule verspricht fachliche Anleitung, effektive Sitzungen, Unterstützung, wissenschaftliche Fundierung, Ergebnisse. Einzelne hatten zuvor schon Kontakt zur Hochschule.
- Die Teilnehmer:innen sehen die PLG als erfolgreich, wenn sichtbare Ergebnisse für die Praxis entstehen, gemeinsame, aber auch individuelle Ziele verfolgt werden können, ein aktiver Austausch entsteht, ausreichend viele Personen mitwirken.



Vorstellungen zu Personal- und Organisationsentwicklung

- Zur guten Leitung gehören Kompetenzen wie Rollenklarheit und Leitungsfähigkeit, demokratischer Führungsstil, Fachwissen, Vorbildfunktion, Vertrauen, wertschätzende Kommunikation, Unterstützung und bedürfnisorientiertes Handeln, Gemeinschaft fördern.
- Die Personalentwicklungsinteressen beziehen sich auf Personal- bzw. Mitarbeitergewinnung/-zufriedenheit, dazugehörige Rahmenbedingungen, Kita-Qualität, Kommunikation, Work-Life-Balance. Die PLG dient als ein Fortbildungsort, an dem alle ihre Stärken einbringen.
- Organisationsentwicklungsinteressen umfassen Qualitätsstandards, -management, Verwaltung, Moderation des Teams, Freistellung Leitung, Methoden zur Weiterentwicklung.



Kooperationserfahrungen und PLG-Erwartungen

- Bisherige Kooperationserfahrungen werden positiv dargestellt. Kooperation mit Träger bzw. Schulaufsicht ist seltener. Die Teilnehmer:innen sind sich größtenteils aus dem Netzwerk oder bisheriger Zusammenarbeit bekannt. Einige kennen sich privat.
- Sie versprechen sich im Vergleich zu anderen Kooperationsformaten Erfahrungsaustausch, Zusammenarbeit, Reflexion, die kontinuierliche Weiterentwicklung ermöglicht, neue Lösungsansätze und einen gelingenden Transfer in die Praxis.
- Bisherige Erfahrungen mit dem Konzept der PLG sind gering. Erwartet werden eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, die anderen als Expert:innen, optimale Ressourcennutzung. Dafür soll die Moderation qualifiziert anleiten, neutral begleiten und stets einen Blick von außen einnehmen.



Weiterentwicklung und Zusammenarbeit in der Gruppe

- Als eigene Kompetenzen bringen die Teilnehmer:innen Expertise in Form von Fachkenntnissen und Praxiserfahrung (auch in Spezialgebieten) mit, Fortbildungswissen, das eigene Netzwerk, Organisationstalent, Strukturiertheit, Zielorientierung, Aufgeschlossenheit, Motivation, Lernbegierde, Teamfähigkeit, Unterstützungsbereitschaft.
- Damit die Zusammenarbeit erfolgreich wird, erwarten sie den offenen Austausch, Motivation, Interesse, Engagement, respektvoll und konstruktiv zusammenzuarbeiten. Erwähnt wird auch, dass eine PLG als Netzwerk für Diversität steht, in der alle ihre Kompetenzen einbringen.
- Als notwendige Rahmenbedingungen sehen sie regelmäßige Treffen, fester zeitlicher Rahmen, gut eingebunden in den Arbeitsalltag, Zeit, die Einrichtungen kennenzulernen, Sitzungsstruktur und Anleitung, klare Aufgaben und Ziele, persönliche Verlässlichkeit, passende Räumlichkeiten.



Professionelle Begleitung für vielfältige Ziele

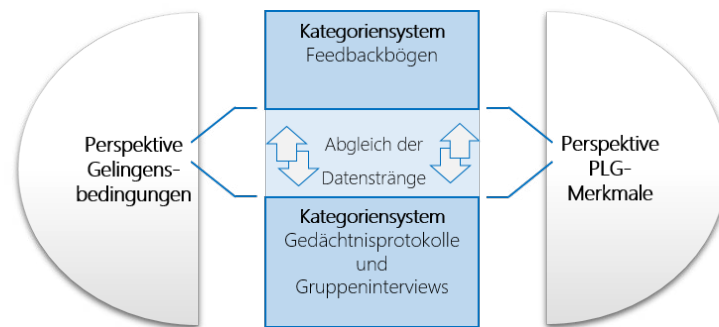
- Die professionelle Begleitung soll objektiv, nahbar und wertschätzend sein, als Ansprechpartner:in zur Verfügung stehen, die Treffen inhaltlich vor-/nachbereiten, partizipativ planen, Informationsmaterialien/Aktivitäten bereitstellen, moderieren, zwischen den Teilnehmenden vermitteln, bei der Umsetzung unterstützen.
- Den Teilnehmenden ist in einer PLG wichtig, Punkte angeleitet kritisch zu diskutieren, Feedback der Moderation zu erhalten, Gemeinschaft zu erleben, Uneinigkeit offen zu thematisieren, effizient zu arbeiten, aus jeder Sitzung etwas mitzunehmen, Umsetzungsmöglichkeiten zu beraten, Erfolge gemeinsam zu überprüfen, Inputs von Expert:innen zu hören, sich zwischen den Treffen zu vernetzen oder Alltagssorgen auszutauschen.

Für jede PLG und ebenso über die Gruppen hinweg, werteten wir die drei Datenstränge qualitativ und im Querschnitt aus. Eine längsschnittliche Perspektive ermöglichten uns die quantitativ-deskriptiven Daten des Feedbackbogens (Abschnitt 1).

Die Analyse qualitativer Daten geschah mithilfe der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2016). Das Vorgehen folgte einem Ablaufschema, über das die Texte (Antworten in offenen Fragefeldern, Gedächtnisprotokolle, verschriftlichte Interviews) inhaltlich verdichtet wurden, um übergeordnete Informationen zu formulieren und Antworten auf die leitenden Fragen abzuleiten. Im Analyseprozess wurden für einzelne Aussagen bzw. Textpassagen Kategorien gesucht, die das Gemeinte schlagwortartig überschreiben und über die sortiert und gebündelt werden kann (Kodierprozess). In der Auswertung verbanden wir Ergebnisse aus qualitativen Daten mit jenen des quantitativen Strangs (Steinke, 2010) und betrachteten die Daten über alle vier PLGs hinweg. Diese Analyse kann man sich als ineinandergreifende Phasen vorstellen. Sie ermöglichte die Beschreibung der Ist-Stände und Veränderungen der einzelnen Gruppen sowie anschließend die Erkenntnisse zur Etablierung von PLGs im spezifischen Bildungsfeld mit Bezug auf die Leitfragen (Etablierung, Bedeutung der Moderation).

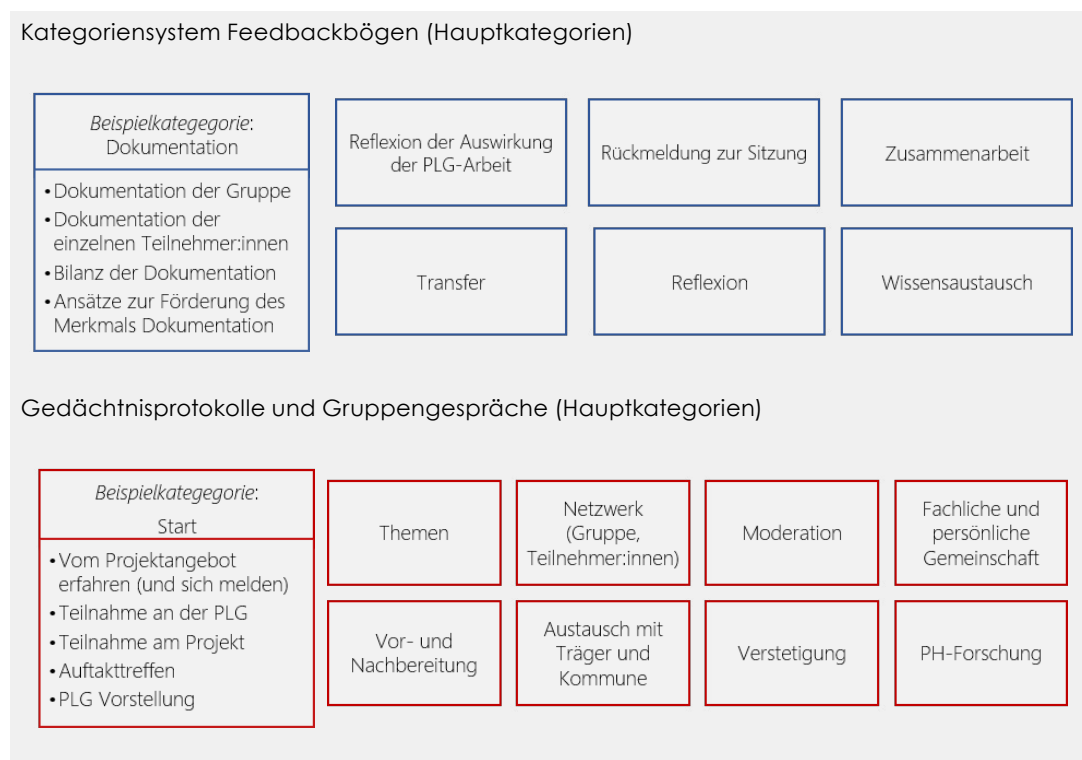
Die Kategoriensysteme – eines für die Feedbackbögen und eines für die Gedächtnisprotokolle – entstanden unter Verwendung deduktiver, also aus der Theorie abgeleiteter Kategorien (z. B. PLG-Merkmale, Facilitation) und mit Ergänzung induktiver Kategorien (weiterer Aspekte aus den Texten) (Kuckartz & Rädiker, 2014). Das zweite Kategoriensystem wurde später auch für die Auswertung der Gruppeninterviews genutzt. Aus dem Vergleich der Daten gewannen wir Erkenntnisse zur Etablierung mit besonderem Interesse an der Ausprägung der PLG-Merkmale auf der einen Seite und den Gelingensbedingungen auf der anderen (Abb. 4).

Abbildung 4: Triangulation der Datenstränge



Beide Kategoriensysteme (Abb. 5) entwickelten wir über ein vergleichbares Vorgehen: Um die Auswertung auf Fallebene darstellen zu können, wurde auf das Prinzip der „Themenmatrix“ (Kuckartz, 2016, S. 50) als auch auf die Forschungssoftware MAXQDA (Programm zur qualitativen Datenanalyse) zurückgegriffen. So ist es möglich, Textstellen nach vorab definierten und beschriebenen Kategorien einzuordnen und einen Überblick über jede PLG und über alle hinweg zu erhalten.

Abbildung 5: Übersicht über die Hauptkategorien der Kategoriensysteme



**Resümee: Forschungsdesign und Durchführung der Studie in ProLeiKiGs**

- Die Begleitforschung fragte nach dem Etablierungsprozess und seinen Gelingensbedingungen sowie der Rolle der Moderation dabei. Es interessierte ferner, inwieweit den Teilnehmenden das Konzept der PLG mit seinen Merkmalen verständlich wurde und sie es selbständig anwenden lernten. Außerdem sollten Auswirkungen der PLG-Arbeit in das Umfeld erfasst werden.
- Mithilfe eines triangulierenden Designs konnte der Selbst- und Fremdblick zum vertiefenden Verstehen angelegt und das Entwicklungsgeschehen und die Erfolgsperspektive beleuchtet werden. Dazu dienten drei Datenerhebungsinstrumente: Online-Feedbackbögen und Gedächtnisprotokolle nach jeder Sitzung sowie ein abschließendes Feedbackgespräch in Form eines Gruppeninterviews. Limitationen sind bei der Betrachtung der Ergebnisse zu berücksichtigen.
- Jeder Datenstrang wurde zunächst entlang eines deduktiv-induktiven Vorgehens ausgewertet. Anschließend wurden die Erkenntnisse aus den Teilanalysen gebündelt und miteinander unter den Fragen zur Etablierung und der Rolle der Moderation betrachtet. Beim Blick über die vier PLG-Etablierungen hinweg erscheint der Prozess und seine Gelingensbedingungen vergleichbar.

7 Gelingensbedingungen der PLG-Etablierung – PLG-Merkmale und Moderation

In diesem Kapitel stellen wir vor,

- wie die PLG-Mitglieder und wir die Etablierung in Bezug auf die PLG-Merkmale wahrnehmen.
- welche Gelingensbedingungen sich entlang der Merkmale für die Etablierung benennen lassen.
- wie Beratung und Begleitung der externen Moderation zum Etablierungsprozess beitragen.

7.1 Ausgestaltung der PLG-Merkmale

Die Etablierung der PLGs stellen wir nachfolgend entlang der maßgeblichen PLG-Merkmale des Fachdiskurses vor (Kap. 3) und stellen die Realisierung bzw. die typischen Praktiken sowohl aus Sicht der PLG-Mitglieder als auch uns Beobachtenden zusammen.



Den Abschluss bildet jeweils eine tabellarische Zusammenstellung hilfreicher Aspekte (Gelingensbedingungen), die Voraussetzungen und konkrete Vorgehensweisen empfehlen.

7.1.1 Gemeinschaft als PLG-Qualitätsmerkmal

Die PLG-Mitglieder erleben Gemeinschaftsqualitäten, die sowohl den kollegialen als auch persönlichen Umgang betreffen. Bei den gemeinsamen Lernaktivitäten begegnen sie sich wertschätzend, offen und interessiert. Sie zeigen sich und ihre Arbeit, sind empathisch, gehen aufeinander ein und unterstützen sich bei Herausforderungen, die sie alle in ähnlichen Konstellationen in der alltäglichen Praxis finden. Aber sie nehmen auch Themenanliegen der anderen mit Interesse auf und widmen sich diesen. Die hohe Kollegialität und Zugewandtheit, über die sie berichten, nehmen wir als Projektteam ebenso wahr. Um ein angenehmes Zusammensein zu ermöglichen, organisieren die meisten ihren Alltag so, dass sie entspannt in die Sitzungen kommen und die Räumlichkeiten gastfreundlich gestaltet sind.

Dabei trägt sich die Kommunikation in der Gemeinschaft besonders in der Anfangszeit über das gemeinsame Erzählen und profitiert über die Zeit hinweg davon, dass die Moderation eine noch zielgerichtetere Kommunikation anleitet. Den Teilnehmer:innen wird es leicht gemacht, auch Gefühle zu zeigen, selbst wenn es unangenehme Anliegen betrifft. Im Laufe der Zeit trauen sie sich, einander darauf hinzuweisen, wenn Gespräche vom Thema abweichen. Dennoch bleibt zu beobachten, dass manche eher zuhören und andere sich immer am Gespräch beteiligen, auch wenn die Moderation versucht, alle gleichermaßen einzubinden. Wir nehmen diese Unterschiede im Hinblick auf verschiedene Persönlichkeiten wahr, aber auch bei Leitungstandems, in dem sich die Stellvertreter:innen eher etwas zurückhalten.

Selten wird ein Augenblick persönlich dissonant, fachlich mitunter schon, jedoch dann fruchtbar im Hinblick auf vertiefende Diskussionen. Der Kommunikationsstil in den PLGs zeigt die Bereitschaft zum konstruktiven Gespräch (zuhören, ausreden lassen, aufeinander eingehen). Die Möglichkeit, in Pausen noch einmal auf Personen zugehen zu können oder auch andere Punkte auf kurzem Weg abzusprechen zu können, trägt zum Gemeinschaftsentstehen bei.

Wir nehmen außerdem wahr, dass die unterschiedlichen Expertisen, die in der PLG vorhanden sind, anfangs noch nicht bewusst wahrgenommen oder gezeigt werden. Diese muss auch die Moderation erst erkennen und sucht sie dann für die Gemeinschaft sichtbar zu machen (V18) und einzubinden.

Die unterschiedlichen Funktionen und damit mögliche Hierarchieunterschiede spielen, abgesehen von der unterschiedlichen Gesprächsbeteiligung, keine Rolle. Die Mitglieder begegnen sich auf Augenhöhe und so begegnet ihnen auch die Moderation. Während die Tandems anfangs noch zusammensitzen, löst sich dies über die Zeit hinweg auf. Auch anfängliche Zurückhaltung zwischen den Berufsgruppen Kita und Grundschule verliert sich schnell und beide lernen ihre professionelle Konturierung einzubringen und übernehmen zusammen Verantwortung für das Gelingen. Uns fällt auf, dass anfangs seitens der Kita-Gruppe der Schule eine größere Bedeutung aus der Perspektive ihrer Arbeit eingeräumt wird als umgekehrt. Dies zu hinterfragen und die große Bedeutung beider Institutionen füreinander neu zu fassen, erreicht die Moderation mit ihren Impulsen. Dies wirkt sich auch dahingehend aus, dass der Umgang miteinander gelöster wird.



Gelingsbedingungen *Gemeinschaft*

Förderliche Strukturierung für Gemeinschafts-entwicklung

- regelmäßige Treffen, Raum für Kennenlernen
- verlässlicher Sitzungsablauf, Verabredung von Pausenzeiten
- am Anfang der Sitzung Themen transparent machen, klare Themeneingrenzung
- klare Absprachen zu Aufgaben und Rollen (z. B. Moderation, Catering)

Produktive Nutzung heterogener Momente der Gemeinschaft

- mögliche (Fehl-)Vorstellungen unterschiedlicher Wichtigkeit der Systeme (Kita, Grundschule) reflektieren
- Annäherung über verbindende Themen ermöglichen
- Unterschiede hinsichtlich Funktion/Status anerkennen, ohne ihnen Vorrang einzuräumen
- Bedeutung der Teilnahme beider Personen des Tandems erfahrbar machen

Achtsame Aufnahme neuer PLG-Mitglieder

- neue Mitglieder mit Offenheit empfangen
- sie zur Mitarbeit einladen, aber auch geduldig sein, bis sie sich einbringen
- insbesondere bei PLGs, die schon länger zusammenarbeiten, gezieltes Einbinden durch Ansprache, Erläuterung des, für andere vertrauten, Vorgehens

Wahrnehmung der PLG-Gemeinschaft als Expert:innenpool

- individuelle, spezifische Kompetenzen in der Gruppe wahrnehmen, zeigen, gezielt darauf Bezug nehmen
- an geeigneter Stelle sichtbar machen: bei Vorstellungsrunde, in späterer Zusammenarbeit zum jeweiligen Thema
- Expert:innenwissen abfragen, benennen, aufgreifen, anregen, dieses einzubringen

Zeit für informelle Gespräche	Fokus auf das gemeinsame Anliegen
<ul style="list-style-type: none"> • Ankommensphase vor dem eigentlichen Sitzungsbeginn, Pause in der Mitte an geeigneter Stelle • kleines kulinarisches Angebot, Getränke und Kekse/Brezeln etc. • Raum früher öffnen und nach der Sitzung noch zur Verfügung stellen • Begehung/Führung durch die Einrichtungen • Gruppe im Messenger anlegen 	<ul style="list-style-type: none"> • sich trauen, sich gegenseitig darauf anzusprechen, sollten Mitglieder ins Nebengespräch abgleiten oder sich zu anderem äußern (V8) • Signal verabreden, wie abgleitende Gespräche zurückgeholt werden (V3) • Kommunikationsübungen einflechten, wie weniger angenehme Aspekte wertschätzend formuliert werden können

7.1.2 Offenheit als PLG-Qualitätsmerkmal

Grundsätzlich begegnen sich die PLG-Mitglieder offen und mit einer wertschätzenden Haltung, die vor allem dort trägt, wo man sich persönlich noch nicht kennt und einen gewissen Vorschuss an Vertrauen einbringt. Über regelmäßige Treffen und gegenseitiges Kennenlernen gelingt es, sich mehr und mehr zu öffnen. Dabei versuchen die Mitglieder am Anfang, die anderen ‚fassen‘ zu können, abzuschätzen, wie weit man miteinander gut zurechtkommt. Dies gelingt über den Austausch und in Nebengesprächen, in denen persönlich und fachlich gesprochen werden kann. Nachdem Arbeitsweise, Engagement und PLG-Verhalten voneinander bekannt sind und insgesamt positiv ausfallen, wird die PLG ein Vertrauensort, der es möglich macht, authentisch zu sein und sich mit den jeweiligen Bedürfnissen zeigen zu können. Dabei bezieht sich die Offenheit vornehmlich auf fachlich-professionelle Themen, private Themen werden selten geteilt.

Vielen Mitgliedern gelingt es, Bedarfe, Erwartungen oder Verbesserungsvorschläge anzusprechen und die anderen nehmen sich entsprechend Zeit für diese Anliegen. Es gelingt vielen auch dann offen zu sein, wenn sie etwas nicht wissen, womit sie anderen die Möglichkeit geben, zum Lernen beizutragen. Von außen nehmen wir wahr, dass sich in allen PLGs Personen unterschiedlich offen zeigen, und auch dies scheint uns weniger eine Frage des Vertrauens denn der Persönlichkeit zu sein bzw. wie man sich im beruflichen Kontext zeigt. Aus den PLGs hören wir die Rückmeldung, dass sie offen ihre Meinung sagen können, ohne Bedenken haben zu müssen, dem:der anderen zu nahe zu treten. Sie lassen auch andere Perspektiven oder kritische Rückmeldung zu. Dabei hilft es, wenn Diskussionen auf Basis von Fakten, Daten, wirklichen Informationen geführt werden und nicht nur Erfahrungswissen zum Tragen kommt. Dass es den Gruppen sehr bald gelingt, in respektvoll-wertschätzendem Umgang relevante und bewegende Themen zu beraten, ist nicht zuletzt möglich, weil allen daran gelegen ist, die PLG als besonderen Kooperationsort auszuprobieren. Ihnen liegt etwas daran und sie sind willens, dort zum Gelingen beizutragen. Offen sind die Mitglieder auch dahingehend, kritische Aspekte ihres Berufsalltags einzubringen. Dabei geben sie mitunter einen weiten Einblick, in dem auch Informationen über andere Personen (Kolleg:innen, Kinder) weitergegeben werden, soweit es die Klärung der Sachlage bedarf.



Gelingsbedingungen *Offenheit*

Persönliches und offenes Auftreten

- Offenheit durch vertrauensvolle Zusammenarbeit schaffen,
- gegenseitiger Respekt
- einander unterstützen

Vertrauensvorschuss

- Einblicke gewähren und erwarten
- Prinzip der Gegenseitigkeit
- dafür sorgen, dass alle gleichermaßen etwas für sich gewinnen
- Einrichtungen zeigen und einladen

Offenheit durch Kommunikation

- Transparenz auf allen Ebenen schaffen
- metakommunikativ reflektieren
- Wertschätzung sprachlich zum Ausdruck bringen
- Gespräche integrieren

Offenheit als Rahmen

- PLG als vertrauensvollen Raum verstehen
- Anliegen, Herausforderungen, Bedürfnisse willkommen heißen
- darauf achten, dass es allen gut geht, sie involviert sind

7.1.3 Deprivatisierung als PLG-Qualitätsmerkmal

Die eigene Arbeit zu deprivatisieren, beschreiben die PLG-Mitglieder vor allem dahingehend, dass sie Sorgen und Herausforderungen mitteilen können. Weil die Gemeinschaft als positiv und bereichernd empfunden wird, ist es ihnen möglich, entsprechende Einblicke zu gewähren. Von außen betrachtet gelingt es den Gruppen, in wachsendem Vertrauen, in einen Austausch zu gelangen, in dem man auch weniger gelingende Aspekte aus dem eigenen Alltag schildert. Was zunächst mehr ein Erzählen von Praxiserlebnissen darstellt, wird nach und nach zu einem Austausch, indem Schwierigkeiten und Herausforderungen gezielt beraten werden und nach Lösungen gesucht wird. Dennoch erleben wir Unterschiede in der Gruppe dahingehend, dass immer mal wieder jemand etwas Berufliches ausbreitet, während ein paar wenige dies kaum tun und sich nur zur Beratung der anderen bzw. des geteilten Themas einbringen.

Darüber hinaus geben sich die Mitglieder durch die wechselnde Einladung an eine ihrer Einrichtungen auch Einblicke in ihren beruflichen Kontext. Vereinzelt finden zusätzlich Besuche in der anderen Einrichtung als Hospitation im pädagogischen Alltag statt, die nun, da sie von den beteiligten Personen sehr gewinnbringend unterstrichen wird, als Möglichkeit der PLG-Arbeit verstanden wird. Andere Formen, durch die ein vertiefter Einblick in die anderen Situationen ermöglicht wird (Daten mitbringen, Praxis filmen), werden (noch) nicht genutzt. Wenn allerdings etwas erfolgreich umgesetzt wurde oder zu einem Aha-Erlebnis führte, wird das immer berichtet.

Bei der Deprivatisierung der Herausforderungen geben die Mitglieder gelegentlich auch genaue Einblicke in spezifische Strukturen und Prozesse ihrer Einrichtung und benennen dort weniger gelingende Momente. Dabei kommen dortige Personen in den Blick, die manchen in der PLG aufgrund des regionalen Netzwerks bekannt sind. Hier finden sich die Mitglieder in der schwierigen Lage wieder, eine Angelegenheit klären zu wollen und gleichzeitig Personen schützen zu müssen, auch aus Gründen des Datenschutzes. Unbenommen der anfänglichen Vereinbarung, dass vertrauensvoll Gesprochenes in der Gruppe bleibt, kommt es gelegentlich zu Unsicherheiten. Hier sichern die Mitglieder einander i. d. R. durch ein explizites Signal zu, dass sie Schweigen bewahren. Wir beobachten allerdings auch, dass manche Datenschutzvorgaben, z. B. bestimmte Informationen über Kinder nicht weitergeben zu dürfen, einem vertiefenden Klärungsprozess im Weg stehen.



Gelingensbedingungen Deprivatisierung

Einblick in die eigene Einrichtung und Arbeit in dieser

- Einblicke in die eigene Praxis gewähren, vom Alltag berichten
- Besuche, Hospitationen, gemeinsame Aktivitäten durchführen

PLG als Beratungsraum

- PLG als geschützten Raum definieren
- Beratungssetting mit konstruktiver Kommunikation
- spezielle Fragen, Vertiefungstechniken
- Verschwiegenheitszusage, Achtsamkeit, Datenschutz beachten

Transparenz der PLG-Arbeit nach außen

- klären wo und an welcher Stelle geöffnet wird – gegenüber anderen Personen, über Arbeitsweisen oder Ergebnisse
- Abstimmung über die Weiterleitung von PLG-Geschehnissen nach außen

Systematische Bestandsaufnahme

- Berichte über die Praxis, Fälle in der Praxis, Nicht-Gelingendes ansprechen
- Kollegiale Hospitation, Videografieren
- geordnete Beobachtung, Befragung, keine Generalisierung
- systematisch Daten erheben und in die Beratung einbinden

7.1.4 Zielgerichtete Kommunikation als PLG-Qualitätsmerkmal

Eine zielgerichtete Kommunikation stellt für die PLG-Mitglieder einen guten Austausch dar. Dieser gelingt aus ihrer Sicht, wenn sie an die Gedanken und Ideen der anderen anknüpfen, sie zusammenfassend auf den Punkt bringen (V9), explizit sagen, auf was sie sich beim anderen beziehen, nachfragen und klare, verständliche Formulierungen nutzen. Sie erleben das Bemühen aller, gemeinsam und gleichberechtigt zu einer Lösung zu kommen bzw. ein gemeinsames Verstehen anzuzielen (V4). Auch gehört für sie zur zielgerichteten Kommunikation, über inhaltliche Schritte zu kommunizieren oder zwischen den Sitzungen mündlich und schriftlich zu kommunizieren. Nicht immer gelingt ein professionalisierender Dialog, wie sie selbst berichten, wenn nicht dahin moderiert wird (vertieftes Nachfragen, alle einbinden, Begründungen einfordern, Hintergrundmotive zum Gesagten benennen). Die Arbeit mit Moderationsmaterial und Impulskarten (Kap. 11) flankiert dies.

Von außen betrachtet dominieren vor allem anfänglich und in Arbeitsphasen in kleineren Gruppen gängige Erzähl- und Austauschpraktiken und nicht alle bleiben immer konsequent beim Thema – vor allem dann, wenn sie noch in anderen Zusammenhängen zusammenarbeiten. Allerdings konstatieren wir auch, dass davon der persönliche Kontakt profitiert. Zur zielgerichteten Kommunikation zählt auch, Erfolge zu benennen (Ziele erreicht, Aktionen umgesetzt, Kompliment von außen erhalten), was in den PLGs je nach bearbeiteten Themen/Vorhaben unterschiedlich häufig passiert.

Neben der zunehmend gezielter ausfallenden Kommunikation in der PLG kommunizieren einige Mitglieder auch zielgerichteter mit anderen Partner:innen im Berufsalltag (Eltern, Vorgesetzte). Dabei hilft es, dies in der PLG vorbereitend zu reflektieren und gelegentlich rollenspielartige Übungen durchzuführen. So ergibt sich als Erfolg, dass sie manche Gespräche strategischer planen und sich klarer darin erleben. Grundsätzlich stellen wir fest, dass die thematische Auseinandersetzung in der Gruppe überdies stützt, sich selbst zu vergewissern, das Richtige zu tun und dies gegenüber anderen auch selbstbewusst darstellen zu können.



Gelingsbedingungen *zielgerichtete Kommunikation*

Kommunikation über Kommunikation

- Verständigung und Konsens über Gesprächsregeln, kommunikative Abläufe, Rückmeldung und Information
- gemeinsamen Dialog anstreben, aufeinander beziehen
- professionalisierender Austausch
- zurückhaltende Personen einbeziehen

Professionelle Kommunikation

- Austausch und Dialog über und für berufliche Praxis
- gleichrangige, sachlich-zielführende Kommunikation
- transparente, konstruktive, symmetrische Gesprächsführung
- Techniken/Methoden von Kommunikationsansätzen nutzen (Fragestellungen etc.)

Kommunikation mit Externen

- Kommunikationskompetenz als Ziel in der PLG, um an anderen Stellen zielführend zu kommunizieren
- gezielte Information über die PLG ins Umfeld, klären mit welchem Ziel/wie

Kommunikationsansätze miteinbeziehen

- Sichtung von Ansätzen
- Erprobung und Diskussion dieser, auch von Teilaspekten
- Beachtung von Empfehlungen in Kommunikationsansätzen

Strukturierungshilfen Kommunikation

- Fragekarten, Themenkarten, Symbole und andere Karten
- strukturierte Notizen mithilfe von Moderationskarten

Austausch zwischen Sitzungen

- Wege der Verständigung festlegen
- Medium für Kontakt festlegen (Email-Verteiler, Messenger-Gruppe)

7.1.5 Reflexion als PLG-Qualitätsmerkmal

Grundsätzlich signalisieren alle PLG-Mitglieder Interesse an der Reflexion und dem Austausch mit Personen mit anderen Sichtweisen, Expert:innen oder Statusgruppen. Wir nehmen wahr, dass die Reflexionsaktivitäten intensiver und Aha-Erlebnisse wahrscheinlicher werden, wenn die Mitglieder vertraut miteinander sind und das Gemeinschaftsgefühl trägt.

Von den Teilnehmer:innen erfahren wir, dass sie über Situationen aus der Praxis der anderen nachdenken, sich in ihre Lage versetzen und gezielt eine reflexive Haltung einzunehmen suchen. Sie erleben den Austausch als wertvoll und denken, davon angeregt, über sich selbst nach. Die meisten nehmen, vor allem über die Moderation angestoßen, eine reflexive Haltung ein, versuchen sich mit vorschnellen Lösungsideen zurückzuhalten und stattdessen genauer nachzufragen, Ansichten abzuwägen und eigene Meinungen zu begründen. Einige verfolgen im Zuge der PLG-Sitzungen zunehmend genauer, wie die Moderation die Prozesse mitsteuert.

Andere reflektieren auch die Kommunikation, vor allem den Aspekt gleichberechtigter Redeanteile und üben, eigene Aussagen passend und konkret zu formulieren. Wir nehmen wahr, dass es das Verständnis von PLG für sie leichter macht, auch das gemeinsame Kommunikationsverhalten im Fachaustausch kritisch zu hinterfragen. Sie schätzen, wie die Diskussion gewinnbringender als manch anderer Austausch im Team/Kollegium ausfällt.



Gelingensbedingungen Reflexion

Notwendigkeit der Reflexion

- Transparenz über das Handeln der Moderation
- Reflexion als Instrument zur Analyse, Bestandsaufnahme und Soll-Zustand, Feedback und Absicherung
- Teil von Professionalität

Impuls für Weiterentwicklung

- Bezug zu wissenschaftlichen Beständen, Modellen, Theorien und Empirie herstellen
- Austausch von Erfahrungen
- Abgleich von Daten

Reflexion auf drei Ebenen

- die Einzelperson in der PLG und in ihrer jeweiligen Praxis
- die Gruppe als persönliche und fachliche Arbeitsgemeinschaft
- die Moderation

Reflexive Haltung

- Lösungssuche nach Reflexion
- Fragetechniken zum Ergründen
- gezieltes Nachfragen für Verstehen
- an Wissensbeständen spiegeln
- Begründen der eigenen Meinung

7.1.6 New Learning als PLG-Qualitätsmerkmal


New Learning als Anspruch, in PLGs Neues zu lernen, persönliche Weiterentwicklung und Professionalisierung aktiv zu betreiben, beschreiben die Mitglieder als etwas, das sich an unterschiedlichen Stellen in den PLGs erfüllt, jedoch nicht für alle in gleicher Weise. Über alle Gruppen hinweg variiert beispielsweise die Motivation, sich bewusst mit neuen Inhalten zu beschäftigen und neue Betrachtungsweisen zu integrieren. Wir nehmen außerdem wahr, dass die Mitglieder unterschiedlich bereit sind, die dafür notwendigen Informationen gezielt einzuholen bzw. zu recherchieren. Für diesen Schritt ist es hilfreich, wenn bereits Material von Fortbildungen zur Verfügung steht, auf das mit wenig Aufwand zurückgegriffen werden kann. Über die PLGs hinweg gibt es unterschiedliche Maße an Engagement, etwas für die Gruppe nachzulesen oder zu klären, das dem New Learning dienen kann. Andererseits zeigen sich alle Mitglieder in allen Gruppen bereit, großzügig Zeit für die gemeinsame Sitzungszeit zu investieren. Wir erkennen darin eine Priorisierung des Lernens innerhalb der PLG-Sitzungen, weniger der begleitenden Aktivitäten drum herum.

Von außen nehmen wir wahr, dass New Learning für die PLGs dann besonders gelingt, wenn Strategien, Methoden, Wissens Elemente immer mit konkreten Zielen für die eigene Praxis verbunden sind bzw. direkt für diese übersetzt und praktisch nutzbar gemacht werden können. Hingegen werden Theoriewissen oder Studienergebnisse, an denen man die Praxis spiegeln und weiterdenken kann, kaum selbst eingebracht. Einige schätzen, dass die Moderation sie an geeigneter Stelle anbieten und sie so zum Nachdenken anregt.

Über die Zeit hinweg wächst das Wissen über die Berufs- bzw. Praxiserfahrung, Arbeitsweisen, Organisationshintergründe der anderen und stellt somit weitere Lernmomente, von denen die meisten Mitglieder sehr angetan sind.

Gelernt wird außerdem, was eine PLG ausmacht und wie man PLG-Arbeit praktiziert. Dies geschieht, indem die Moderation und ihre Aktivitäten genau verfolgt werden und die eigenen PLG-Praktiken gelegentlich benannt werden. Alle nehmen bewusster wahr, dass die PLGs ein eigenes Netzwerk an Expert:innen darstellt und Wissen und Fähigkeiten der anderen für die Bearbeitung der Themen nützen (z. B. Netzwerkkontakte oder Erfahrungswissen aus Fortbildungen). Auch in der Phase, in der ein Mitglied die PLG-Sitzung moderiert, gelingt es, so erfahren wir, die Themen in einem fokussierten Austausch zu beraten, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen und alle aus dem Austausch etwas mitnehmen zu lassen.

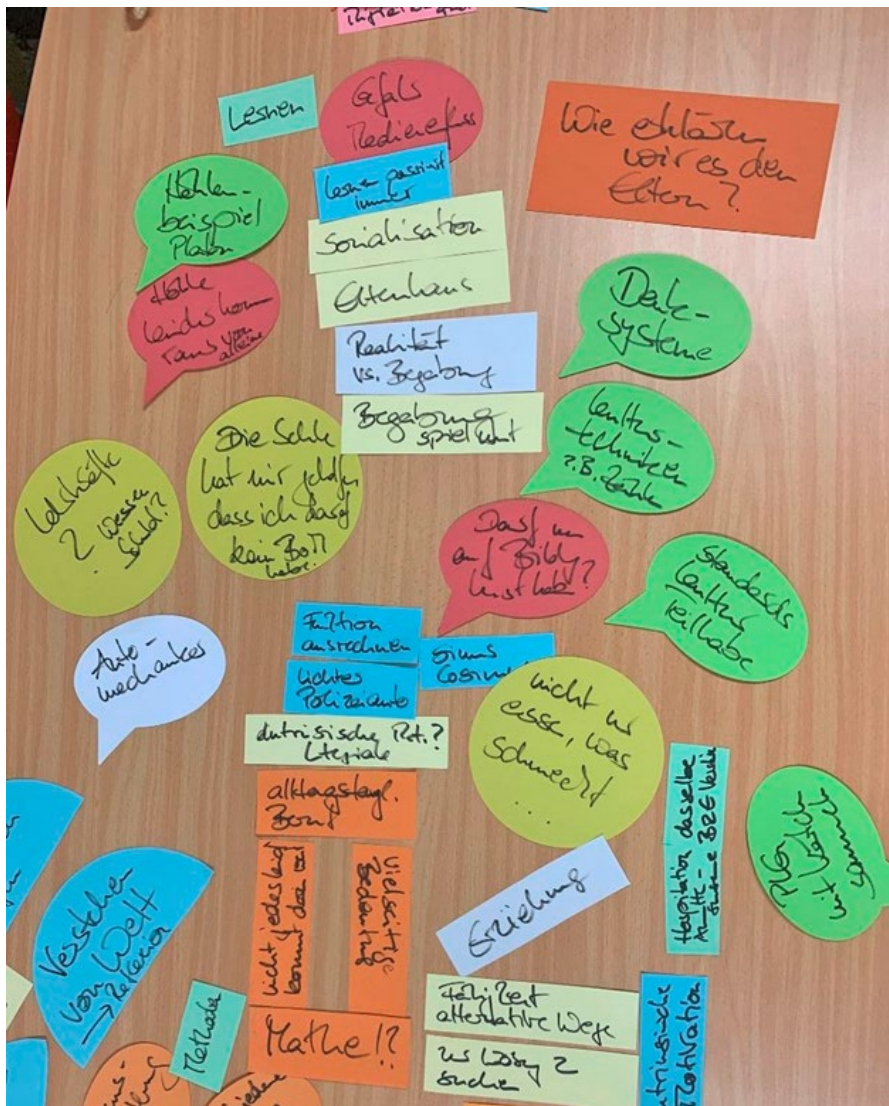
Generell spielt die Moderation, so erfahren wir von den Teilnehmer:innen, eine bedeutende Rolle beim Lernen, weil sie Struktur setzt, einen systematischen Austausch lenkt und die Beiträge über Moderationskarten sichtbar hält. Sie befeuert New Learning auch dadurch, dass sie Impulse einbringt, die das Gespräch weiterführen oder scheinbar klare Aspekte zu hinterfragen anstößt. Entsprechend verfolgen die Mitglieder, die später moderieren, Ähnliches. Dies gelingt ihnen nur teilweise, wie sie selbst berichten. Besonders herausfordernd erleben sie, Impulse zu finden, die die Gruppe im Nachdenken tatsächlich weiterführen.


 Gelingensbedingungen New Learning	
Im Alltag wissenschaftlich arbeiten <ul style="list-style-type: none"> • Wissen in Form kleiner Häppchen (Learning Nugget; V6) • PLG-Mitglieder geben selbst kurze Inputs (Erfahrung, Fortbildung) • im Rahmen der Arbeitszeit lernen (recherchieren, befragen, beobachten, Daten erheben) 	Entdeckerfreude <ul style="list-style-type: none"> • Freude und Neugier an der Wissenschaft mitbringen/wecken • PLG ohne Druck kennenlernen, zu Beginn auf eigenes Expert:innenwissen beziehen • individuelle Schwerpunktsetzung • Qualitätsentwicklungsprozesse initiieren wie z. B. Reflexion Leitungsrolle, Teamentwicklung
Selbstverantwortung zum Thema machen <ul style="list-style-type: none"> • PLG ist ein Rahmen, in dem die Teilnehmer:innen selbst verantworten, wie viel New Learning geschieht • PLG ist das Format, das dafür dient, etwas zu verstehen, von anderen Seiten zu sehen, neues Wissen zu erwerben, Ideen für die Praxis kennenzulernen 	Innerer und äußerer Rahmen <ul style="list-style-type: none"> • PLG und das Engagement für New Learning ist abhängig von den Rahmenbedingungen, ob die PLG freiwillig oder verpflichtend ist • ehrliche Auseinandersetzung in der PLG zum Umgang mit New Learning

7.1.7 Dokumentation als PLG-Qualitätsmerkmal

Über die Gruppen hinweg dokumentieren die Teilnehmer:innen auf ihre individuelle Art und Weise. Die meisten halten einiges schriftlich fest, notieren sich Stichpunkte, Arbeitsaufträge und Deadlines und markieren wichtige Stellen in Arbeitsmaterialien. Dafür legen einige extra einen PLG-Ordner an und bringen eigenes Schreibmaterial mit, andere schreiben auf dem Handy oder Laptop mit. Viele bereiten sich auf die PLG-Sitzungen vor, indem sie Protokolle und vereinzelt weitere Dokumente (Lektüren, Fortbildungsmaterial) durchlesen. Im Alltag wird gelegentlich dokumentiert, wenn Mitglieder etwas ausprobieren oder über etwas nachdenken, in der Regel behalten sie es jedoch nur im Kopf und berichten frei davon. Ganz vereinzelt notiert jemand gar nichts. Also ist zu bilanzieren, dass Schritte der Dokumentation vornehmlich in den Sitzungen stattfinden, seltener im Erprobungszeit-

raum dazwischen. Insgesamt gibt es sehr wenig Austausch zur Dokumentation. Vielmehr verfahren die Mitglieder so, wie sie es von anderen Sitzungen kennen und wie sie es sonst für sich handhaben. Zwar werden sie im Rahmen des Selbst-Monitorings dazu animiert, hierüber nachzudenken, daraus ergibt sich jedoch kein Anstoß, etwas Neues auszuprobieren. Auch wenn Notizkärtchen zum Festhalten von Gelerntem (V11) ergänzend angeboten werden, machen die meisten Teilnehmer:innen kaum Gebrauch davon. Hingegen schätzen sie sehr, dass durch die Mitschrift auf Moderationskarten die zentralen Aspekte ihres Gesprächs sichtbar bleiben und über Fotos in den Protokollen nachlesbar sind. Sie nutzen später, als sie eigenständig für die Moderation zuständig sind, recht konsequent die einfache Vorlage des Fotoprotokolls (V10). Das am Kapitelanfang gezeigte Foto zeigt eine Mitschrift auf Moderationskarten zum Austausch über das Bildungsverständnis. Verschiedene Farben und Formen zeigen die Systematik, die die Moderation im Austausch wahrgenommen hat.



 Gelingsbedingungen Dokumentation	
Variable Nutzung <ul style="list-style-type: none"> • zentrale Diskussionspunkte festhalten und ordnen • Protokoll führen • Monitoring von Prozessen/Produkten 	Effizienz und Zugänglichkeit <ul style="list-style-type: none"> • niedrigschwelligen Zugang ermöglichen • zeitsparend über Fotoprotokoll • Gerät zur Nutzung bereitstellen • eigene (vertrauliche) Accounts anlegen
Dokumentation in der eigenen Praxis <ul style="list-style-type: none"> • Erprobung/Erarbeitung vorausdenken • festhalten, was mit welchem Erfolg ausprobiert/erarbeitet wird • festhalten des Erkannten/Gelernten • eigene Zeitplanung und Agenda mitbeachten (z. B. bei Zielen in der Praxis, TOP für die Sitzungen) 	Wissensmanagement <ul style="list-style-type: none"> • Einführung der Methode zur Dokumentation bereits zum PLG-Start • Daten gemeinsam verwalten und bearbeiten, Aufgabenteilung • Wissensmanagement anlegen/nutzen

7.1.8 Priorisierung im Alltag als PLG-Qualitätsmerkmal

Wir konnten beobachten, dass den Mitgliedern ‚ihre‘ PLG wichtig ist. Nichtsdestotrotz ist es für fast alle schwer, im beruflichen Alltag für die PLG und ihre Vor- bzw. Nachbereitung Zeit zu finden.

Ein gewisses Verpflichtungsgefühl und damit eine Priorisierung der PLG entsteht zum einen dann, wenn konkret an einem gemeinsamen Thema für die Praxis gearbeitet wird oder man für einen Arbeitsauftrag zuständig ist und die anderen davon abhängen. Zum anderen wird der PLG ein gewisser Vorrang eingeräumt, wenn sie als etablierte Gruppe erfahren wird und Erfolge zeitigt. Wir nehmen wahr, dass es hilft, wenn die Chancen der PLG und auch die errungenen Teilschritte immer wieder explizit hervorgehoben bzw. begründet werden und darüber die Bedeutung für die berufliche Entwicklung untermauert wird. Dazu gehört auch, sich der WIN-WIN-Situationen bis in die eigene Einrichtung hinein gewahr zu werden, beispielsweise sich mit neuen Personen und Institutionen zu vernetzen und ein innovatives Format zu praktizieren. Daneben führen Aspekte wie die Mitverantwortung, der Raum für Eigeninitiative und die Erfahrung, dass man mit dem, was man kann, relevant ist, dazu, dass die Mitglieder sich bestmöglich Zeit nehmen.

Eine andere Art von Verpflichtung ergibt sich gegenüber der Einrichtung bzw. dem Träger oder anderen Vorgesetzten dadurch, dass die Mehrheit der PLG-Mitglieder im Rahmen beruflicher Fortbildungszeit mitwirkt. Darüber wird eine gewisse Vorrangstellung vor anderen Aufgaben unterstützt und die Beteiligung an der PLG wird als gewichtiger Innovationsimpuls für die Einrichtung begründet.



Gelingsbedingungen *Priorisierung*

PLG-Bedeutung für Professionalisierung und Qualitätsentwicklung

- PLG-praktische Erfahrung ist wichtig, um als Innovationsimpuls in die Einrichtung zu wirken
- Vorrangstellung durch explizite Fortbildungszeit
- Gelingen/Erfolge erleben und feiern

Eigene Bedeutung in der PLG

- erfahren, dass man mit Kompetenzen in der Gruppe benötigt wird
- Gestaltungsspielraum PLG und Mitverantwortung für Gelingen
- Übernahme Teilaufgaben, die benötigt werden
- sich füreinander verpflichtet sehen

7.1.9 Transfer in die Praxis als PLG-Qualitätsmerkmal

Der Stellenwert und die konkrete Ausgestaltung des Transfers von der PLG-Reflexion in die Berufspraxis hinein variieren im Verlauf deutlich, unbenommen ursprünglicher Anliegen. Die Motivation und Kapazitäten der einzelnen Mitglieder werden maßgeblich von den realen Bedingungen beeinflusst. So berichten sie, dass (zu) wenig Zeit im Alltag aufgrund diverser anderer Aufgaben zur Verfügung steht, um gezielt etwas intensiver auszuprobieren, in Erfahrung zu bringen oder für die nächste Sitzung vorzubereiten. Nur wenige bauen in den ersten Monaten eine wirklich kontinuierliche ‚Hausaufgabenpraxis‘ auf, manche finden in der Zeit der Erprobung noch keine geeigneten Wege zur Umsetzung. Neben der Schwierigkeit, sich ausreichend Zeit nehmen zu können, erschweren die Ausstattung (kein Computer schnell zur Hand) oder plötzliche Planänderungen im Berufsalltag (für andere einspringen, unerwartete Klärungsbedarfe) mehrschrittige Umsetzungsvorhaben. Aufgaben zwischen den Sitzungen gelingen eher dann, wenn diese explizit für das zu bearbeitende Thema vorzubereiten sind und es ohne diese nicht weitergehen könnte.

Transfer, verstanden als gezielter Versuch, etwas in der eigenen Praxis zu verändern, findet bei einigen häufig durch Augenblicke statt, in denen etwas aus der PLG-Diskussion im Alltag nachklingt und sie sich im Handeln davon neu leiten lassen. Von Transfer erfahren wir auch, als Mitglieder berichten, ihre üblichen Teamprozesse kritisch wahrzunehmen und neue methodische Wege in der eigenen Arbeit bzw. im Team zu integrieren. Transfergeschehen erkennen wir ferner dort, wo sich nach der Reflexion in der PLG (z. B. zum Umgang mit Eltern) die Haltung verändert und Mitglieder berichten, dass sie in nachfolgenden Situationen mit größerer Klarheit oder gestärktem Kompetenzgefühl in die Situationen gehen.



Gelingensbedingungen Transfer

Realistische Arbeitsaufträge

- Aufgaben und Aufträge in Rücksichtnahme zum Arbeitsalltag und dortigen Bedingungen planen
- Aufträge und Arbeitsportionen einfach und überschaubar halten
- konkrete Formulierungen/kleine to-dos verabreden
- einfache Dokumentationswege

Transferbegriff klären

- im Vorfeld oder in einer ersten PLG-Sitzung Vorstellungen/Erwartungen rund um die Idee von Transfer klären
- Konsequenzen daraus für die Arbeit als PLG beschließen
- Umgang mit Transfer nach einigen Sitzungen überprüfen (Monitoring)

Erfahrungsaustausch über Transfer

- Ist-Stand und Vorausschau thematisieren
- Tools und virtuelle Räume anlegen, in denen Wahrnehmungen und Eindrücke festgehalten/besprochen, Gedanken und Fortschritte dokumentiert werden
- Impulse in der Sitzung setzen, um zurückzublicken/bilanzieren/bewerten

Transferebenen wertschätzen

- Reflexion kritischer Situationen
- neue Haltung und professionelle Selbstversicherung
- neue Strategien in den Praxisalltag integrieren
- innovative Praxis umsetzen

7.2 Externe und interne Moderation bei der Etablierung

Wie die PLG-Mitglieder die Begleitung und Moderation sowie ihre eigenen ersten Schritte, ihre PLG selbst zu moderieren, erleben, beschreiben wir nachfolgend entlang unserer Erkenntnisse sowie mithilfe einiger Testimonials, die aus den Feedbackbögen und den Gruppeninterviews entnommen sind.

7.2.1 Externe Moderation im Rahmen der PLG-Facilitation

„Strukturierte Vorgehensweise ... das Ziel vor Augen ... Schritte, die uns im Projekt weiterbringen, werden schriftlich festgehalten, um größtmögliche Transparenz zu schaffen“.

Um neu etablierte Gruppen mit dem Konzept der PLG vertraut zu machen, ist es sinnvoll, zu Anfang die besonderen Qualitäten dieser Kooperation im Vergleich zur sonstigen Zusammenarbeit herauszustellen. Dies ist möglich über eine Präsentation, kurze Lektüren oder ein kurzer Lehrfilm. Außerdem ist es hilfreich, die Zusammen-

arbeit und das Vorgehen in der PLG so erlebbar zu machen, dass der PLG-Raum auch als Prototyp anschaulich wird. Die Moderation (im Rahmen der Facilitation) kann erklären und beim Tun transparent machen, wie Sitzungen zu strukturieren sind, aus welchen Gründen sie worauf achtet und was sie jeweils ansteuert. Eine Chance für den Transfer in die Kooperationspraxis in der Einrichtung liegt darin, Moderationstechniken und Gruppenmethoden abzuschauen, sowie wahrzunehmen, wie Ziele geordnet verfolgt und Themen vertieft werden können.

Wenn, wie in unserem Fall, die Moderation auch über Fachkenntnis in den Themenfeldern verfügt, kann sie diese einbringen, um zu zeigen, wie Reflexionstiefe erreicht wird, wenn gezielt auf Professionswissen zurückgegriffen wird (Theorien, Konzepte, Daten, Studienergebnisse).

Im Rahmen unserer Facilitation der PLGs sorgten wir für eine langsame Einführung in die PLG-Methodik bei gleichzeitig aktivem Eintauchen in die Themen, die die Gruppen beraten wollten. Das hatte zum Vorteil, dass die Verbindung über ein thematisches Interesse von Beginn an geknüpft werden konnte. Das sukzessive Vertrautwerden mit den PLG-Merkmalen wurde durch das Selbst-Monitoring über den Feedbackbogen angelegt (Kap. 5). Daneben bot die Moderation zunehmend häufiger einen Metablick auf das Geschehen in der PLG. So wurde in späteren Sitzungen immer wieder begründet, warum welcher Schritt im Sinne der PLG-Arbeit getan wurde.

„Also es hat uns sehr weitergeholfen, finde ich, diese PLG ... man konnte sich so fallen lassen und einfach nur aufs Thema einlassen, ohne dass man selber jetzt irgendwie mehr wusste, was man einfach weitergeben muss ...“

Die externe Moderation wird von den Teilnehmer:innen als der „Kopf der Gruppe“, wie es ein Mitglied ausdrückt, wahrgenommen, womit unterschiedliche Aspekte gemeint sind: Sie profitieren in besonderem Maße von der strukturierten Vorgehensweise, nicht nur im Sitzungsablauf, sondern auch bei der Themenbearbeitung. Das umfasst, dass das Thema klar benannt und eingegrenzt wird, dass die verschiedenen Teilaspekte sichtbar gemacht werden und mithilfe spezifischer anleitender Fragen so anmoderiert wird, dass sie schrittweise bearbeitet werden können. Dabei spielt es eine zentrale Rolle, dass die Gruppe immer wieder durch die Moderation auf das Thema zurückgeführt wird, wenn Diskussionen abdriften, Mitglieder abschweifen oder Nebengespräche führen.

„Also ich denk' auch, wir brauchen jemanden, der uns immer wieder zurückholt von den Themen, der das ganze durchführt.“

Darüber hinaus setzt die Moderation Impulse für die Zusammenarbeit in der PLG. Dies erweist sich sowohl für den fachlichen Austausch als auch für die Gemeinschaftsentwicklung als unterstützend. Hierunter fällt beispielsweise, wenn sie den hilfreichen Kern und damit Nutzen für alle aus einem Beitrag eines Mitglieds markiert, gerade wenn dieser nicht ganz klar formuliert wurde. Sie stützt die Etablierung der PLG, wenn sie deutlich wertschätzt, was jedes Mitglied einbringt und dies miteinzubinden versteht. Nicht zuletzt verabschiedet sie Mitglieder, die die Gruppe verlassen, und hilft, neue Mitglieder zu integrieren, z. B. indem sie die anderen bittet, ihr Verständnis der bestehenden PLG-Arbeit zu skizzieren, vom bisherigen Erfolg zu berichten oder zu erzählen, was sie besonders an der PLG schätzen.

„So jemand, der uns da eben dann unterstützt und der dann einfach erstmal uns als Team quasi so wieder ein wenig zusammenbringt“.

Neben der Moderation wurde vom Projektteam auch die Dokumentation in Form eines Protokolls übernommen, was für die PLG-Mitglieder eine große Entlastung darstellt. Neben den bearbeiteten Themen, die im Text und Foto abgebildet werden, sowie organisatorischen Informationen (Terminabfrage), befördert das Protokoll auch das Miteinander, indem darin Dank für Aufgaben, die einzelne für die Gruppe übernehmen, und andere freudvolle Punkte mitbenannt sind.

„Ich fand immer, das war methodisch so gut gemacht, dass wir super zu einem Ergebnis gekommen sind und ja, ich fand das total schön, diese PLG.“

Auch wenn es kein direktes Ziel im Projekt war, die PLG-Mitglieder für die Moderation ihrer Gruppe zu schulen, so erwies es sich sinnvoll, die Metaperspektive, die primär dem Verstehen des PLG-Geschehens dienen sollte, auch für das nachvollziehen der Moderation zu nutzen. Besonderen Wert legten wir dabei auf Impulse, die zu vertieftem Nachdenken führen. Darunter fiel, gezielt nachzufragen, Motivation und Hintergründe zu Situationen schildern zu lassen, Perspektivwechsel anzuleiten, Begründungen herauszufordern. So wurde möglich, dass die PLG-Mitglieder dies in der selbstmoderierten Phase für sich übernehmen und mit ersten Versuchen in die eigene Einrichtung bzw. in ihr Team transportieren.



Gelingensbedingungen *Facilitation* – externe Moderation

Gesprächsführung

- Ablauf, Zeitstruktur, Gesprächsbeteiligung
- Mitschrift auf Moderationskarten, Plakaten o. ä.
- Impulse zu genauerer Darlegung/Begründung in Beiträgen
- Fragetechniken und Reflexionsimpulse
- konstruktive Kommunikation

Aufeinander beziehen

- Bedeutung eines Beitrags für die Diskussion herausarbeiten
- Zusammenhang zwischen Beiträgen sichtbar machen
- bei gegensätzlichen Vorstellungen gemeinschaftsbezogene und inhaltliche Brücke schlagen
- menschlich zugewandt zeigen/kommunizieren
- Begegnung auf Augenhöhe differenter Professionen

Metaperspektiven

- Zusammenarbeit und ihre mögliche Verbesserung reflektieren
- als Lerngelegenheit über PLG-Merkmale verstehen
- Moderationsmethoden abschauen
- die sich miteinander vollziehende Dynamik verstehen

Vorbereitung

- Vorausplanung
- Zusatzwissen bereitstellen
- geeignete kommunikative Methoden/Fragetechniken zur Ergründung des Themas andenken
- Material/Karten, Fachliteratur/Recherche-möglichkeiten vorbereiten
- Wege der Einbindung neuer Mitglieder planen
- ggf. Art und Weise der Verabschiedung von Mitgliedern

7.2.2 Interne Moderation durch PLG-Mitglieder

Nach rund einem Jahr mit externer Moderation wurden die PLGs angeleitet, in einer weiteren Phase die Moderation selbst zu übernehmen. Dies erschien als sinnvoller Schritt, damit die Gruppen erfolgreich weiter zusammenarbeiten können, wenn nach Projektende keine Moderation mehr zur Verfügung stehen würde. In dieser Phase alleiniger Moderationsverantwortung probierten die PLGs unterschiedliche Konstellationen aus: a) eine Moderationsperson, die auch die Dokumentation übernahm und die Aufgabe in der nächsten Sitzung einem anderen Mitglied übergab, sowie b) in einer Tandem-Variante, bestehend aus Moderation und einem Buddy, der dokumentierte und in der nächsten Sitzung die Leitung übernahm, während ein neuer Buddy dazukam. In beiden Versionen wechselte die Moderation unter den PLG-Mitgliedern von Sitzung zu Sitzung. Für diese interne Moderation stellten wir einen Sitzungsguide (VI) und Kartenmaterial zur Anleitung bereit (VI).

„Weil, ich will ja dann an den Diskussionen mit teilnehmen, ich will mich ja auch euch mitteilen was sind die Sachen ... Und das find ich, sind zwei verschiedene Rollen und das funktioniert nicht“.

Nachdem jede PLG erste Schritte alleine unternommen hatte, besuchten wir die Gruppen in einer Sitzung, um einen Eindruck zu bekommen, wie gut dieses ‚alleine Laufen‘ gelingt und wie die Materialien genutzt werden. Nach der Sitzung fanden die abschließenden Feedbackgespräche statt (Kap. 6). Wir erfuhren dabei, dass es die Moderator:innen als herausfordernd erleben, sich vor-

bereitend inhaltliche und methodische Impulse auszudenken. Dabei spielen auch fehlende zeitliche Ressourcen eine Rolle, derer es bedarf, um sich vertieft auf die Sitzung vorzubereiten. Darüber hinaus wird unterstrichen, dass die Doppelrolle, am Thema mitdiskutieren zu wollen und zu moderieren, Mühe bereitet. Wir beobachten, dass dies mitunter dazu führt, dass innerhalb einer Sitzung mal mehr

aus der einen und dann wieder aus der anderen Rolle agiert wird. Das hat zur Folge, dass Aspekte der Diskussion nicht rechtzeitig mitgeschrieben werden oder der:die Moderator:in bedauert, nicht richtig mitdiskutieren zu können.

Der Rollenwechsel von Teilnehmer:in hin zum:zur Moderator:in der eigenen PLG ist mit einer Positionierung als Leitung verknüpft. Daher ist es wichtig, dass die Gruppe einvernehmlich die Zuständigkeiten klärt und die Aufgabe untereinander weiterreicht. Neben der Übernahme der Moderation und Dokumentation kann auch ein Mitglied die Pausen im Blick behalten.

Und das ist auch was ich mein', da ist es gut, wenn man mal einen Rollentausch hat und einen Input von außen oder andere Methoden, dass man dann mal an andere Sachen hinkommt".

Rückgemeldet wurde uns zudem, dass vor allem die intensive Arbeitsphase und der Themenaustausch nicht immer zielführend gelingt. Während der Themenbearbeitung werden mitunter weniger hilfreiche oder gar themenfremde Inhalte mit in die Diskussion eingebracht, sodass der gerade bearbeitete Aspekt aus dem Blick gerät. Dies zu korrigieren, fällt der internen Moderation anfangs schwer, weil meist durchaus ein wichtiger Gedanke geäußert wird, der jedoch zu diesem Zeitpunkt nicht weiterführt. Hierfür kann die Arbeit mit dem Themenspeicher, in dem solche Punkte ‚geparkt‘ werden können, intensiviert werden. Andererseits wird die Übernahme der Moderation dahingehend positiv beschrieben, als der Perspektivwechsel und die Eindrücke, die man aus dieser Rolle gewinnt, bereichernd für das eigene PLG-Können sind. Man übt sich darin, Schief lagen im Austausch zu erkennen und kommunizierend umzusteuern und kann dies für andere Kooperationen nutzen. Ein PLG-Mitglied, das moderiert hat, schlägt vor, eine externe Moderation hinzuzuholen, wenn es um ein Thema geht, an dem alle intensiv mitberaten wollen.



Gelingensbedingungen *Facilitation* – Moderation durch PLG-Mitglieder

Moderationsverantwortung teilen

- anfangs mit Freiwilligen arbeiten und vereinbaren, dass die Moderation in der Gruppe wandert
- in einer Sitzung explizit alle Schritte für die zukünftige interne Moderation sichtbar machen
- daran erinnern, dass einige Mitglieder selbst bereits viel Erfahrung mitbringen
- Arbeitsteilung in der Moderation: Gesprächsführung, Buddy für Dokumentation und/oder Mitschriften, Zeitwächter:in

Moderation lernen

- grundlegende Abläufe, Strukturen und Methoden gemeinsam besprechen und Fragen beantworten
- eine Sitzung beobachten und der Moderation Feedback geben
- Moderationshilfen als Material (Anleitung, Karten)
- Tipps für Literatur und Tutorials zur Moderation oder Beratung sowie Gruppenmethoden

7.2.3 Facilitation über PLG-Praxismaterialien

Über die gesamte Projektlaufzeit hinweg wurde darauf geachtet, welche Bedarfe sich zeigten oder Anregungen die Teilnehmer:innen gaben, um daraus Begleitmaterial zu entwickeln. Einige Materialien konnten so bereits schon während der Begleitphase für die PLG-Arbeit zur Verfügung gestellt und erprobt werden. So entstand die Idee zur ‚Verstetigung im Alltag‘ (V11), eine Vorlage, um zu dokumentieren, was aus der PLG in den Praxisalltag mitgenommen oder erprobt wurde. Wir sorgten dafür, dass ein Impuls, der nur aus einer PLG stammte, allen PLGs angeboten wurde. Material wurde von uns ausgedruckt und neben dem Papierformat ebenfalls als pdf-Datei zur Verfügung gestellt, damit Mitglieder sie auch für die Arbeit in ihren Einrichtungen nutzen können.

„Vielleicht ist es für mich eine Gedächtnishilfe, weil ich vielleicht auch ein bisschen springe und da ja nicht geübt bin oder so, wo einfach mal zum Durchschauen, bin ich jetzt auf dem richtigen Weg“.

Im Projektteam wurden die Erfahrungen, die wir über die Monate in den Sitzungen sammelten sowie die Hinweise von Teilnehmer:innen, die wir erhielten, diskutiert und daraus entstand zum Ende der direkten Begleitphase der PLG-Sitzungsguide (V1). Er stellt eine Tabelle mit den Schritten der Moderation einer Sitzung dar, zu der begleitend vorgefertigte Anleitungskarten zur

Verfügung stehen. Der Sitzungsguide wurde jeweils zum Ende der begleiteten Moderationsphase in der PLG vorgestellt und der internen Moderation in ausgedruckter Form in einer Dokumentenmappe übergeben.

„Dass man sich da so an nen Rahmen hält, weißt du, find man das von der Moderation her schon gut, dass man sich so ein bisschen ja – so am Rahmen – dann ist das auch so effektiv“.

Gleichwohl es eine Einführung in den Sitzungsguide gab und die ersten Rückmeldungen positiv ausfielen, stellt sich die Praxissituation als durchaus herausfordernd dar. Während die Sitzungsmaterialien grundsätzlich als sinnvoll geordnete Rahmen- und Bezugspunkte wahrgenommen werden, nutzen die PLGs letztlich nur

ein paar wenige Karten. Daher stellen wir ergänzend eine kürzere Version des Sitzungsguides für Einsteiger:innen zusammen (V2). Die umfangreichere Version bietet folglich Anregungen für fortgeschrittene PLG-Moderator:innen.



Gelingsbedingungen Facilitation – PLG-Praxismaterialien

Sitzungsguide – einfach bis umfassend

- zunächst die Kurzversion des Sitzungsguides nutzen, um nur auf ein paar ausgewählte Aspekte zu achten
- Übersichtskarten dienen als inhaltliche Stütze und Überblick über die Moderationsrolle
- lange Version, wenn die Moderation noch zielgerichteter und detaillierter angeleitet werden will

Mut zur Veränderung

- PLG als dynamisches Konzept denken und Materialien an die jeweilige Situation anpassen
- neue Ideen mit aufnehmen
- PLG-Mitglieder über Moderation in Reflexion bringen (Bedürfnisse, Anforderungen, Effekte, Erfolg) und Konsequenzen ableiten

**Resümee: Gelingensbedingungen der PLG-Etablierung – PLG-Merkmale und Moderation**

- Über den Zeitraum mehrerer Sitzungen gelingt es, dass sich eine neu zusammengesetzte Gruppe zu einer Gemeinschaft formiert und engagiert an beruflichen Herausforderungen arbeitet. Der Austausch trägt auch aufgrund der Unterstützung der Moderation dazu bei, dass neue Perspektiven eröffnet und neue Handlungsweisen abgeleitet werden. Gelegentlich werden Wissensmomente von außen aus Fortbildungen oder über Expert:innen hinzugeholt. Der Transfer in die berufliche Praxis erfolgt über vielfältige Momente. Eine längerfristige Veränderungsplanung konnte im Projektzeitraum noch nicht ausprobiert werden.
- Die Moderation der PLG, wenn extern und fachlich erfahren, ist Vorbild sowohl für die Themenbearbeitung als auch für das Leiten einer PLG. Sie führt in das PLG-Konzept direkt und indirekt ein. Dabei macht sie anschaulich, wie wissenschaftliches Wissen einen Mehrwert bei der Bewältigung der Praxisherausforderungen sein kann. Sie unterstützt durch die Gesprächsführung und hilft bei der Gemeinschaftsbildung, einschließlich Off- und Onboarding von Mitgliedern.
- Die interne Moderation durch PLG-Mitglieder ist dahingehend herausfordernd, dass sie inhaltlich und methodisch Themen vorstrukturieren und im Austausch ihre eigenen Interessen am Thema zurückstellen müssen. Übernehmen PLG-Mitglieder die Moderation, ist es hilfreich, sie zu schulen und bei der schrittweisen Einübung zu begleiten. Es hilft, Aufgaben der Moderation zunächst aufzuteilen und im Tandem vor- und nachzubereiten. PLG-Praxismaterialien (Beispielfragen, Anleitung zu Schritten etc.) können stützen, müssen für Anfänger:innen in der Moderation jedoch kompakt und überschaubar sein. Vertiefende Versionen dienen Fortgeschrittenen.

8 Gesamtüberblick über die PLG-Etablierung im Kooperationsfeld

In diesem Kapitel stellen wir vor,

- wie weit die interinstitutionelle Kooperation zwischen Kitas sowie Kitas und Grundschulen gelingt.
- welche Chancen für beide Institutionen in der PLG-artigen Kooperation liegen.
- welche Rahmenbedingungen und Ressourcen für das Gelingen relevant sind.

Einsatzmöglichkeit und Bereicherung: Übergreifend lässt sich bilanzieren, dass der Einsatz des PLG-Formats auch im weiteren Kita-Feld ermutigende Zugewinne zeigt. Sowohl in der regionalen Zusammenarbeit mehrerer Kitas als auch in der Zusammenarbeit am Übergang Kita-Grundschule können wir eine positive Bilanz hinsichtlich der drei PLG-Dimensionen ‚Professionell‘, ‚Lernen‘ und ‚Gemeinschaft‘ ziehen. Es gelingt mit interessierten Teilnehmer:innen im Zeitraum mehrerer Sitzungen eine Lerngruppe aufzubauen, in der die Mitglieder sowohl investieren, um zu einer Gemeinschaft zu werden, als auch aufmerksam dafür sind, die Kooperation zielführender durchzuführen, als sie es sonst oft im Alltag erfahren. Unsere Erprobung zeigt weiter, dass eine solche Kooperation zu einem vertrauensvollen Miteinander und gemeinsamen Lernen führen kann, selbst wenn im regionalen Raum Momente von Konkurrenz und Abgrenzung zwischen Institutionen besteht. Alle Beteiligten sind sich dieser durchaus bewusst, doch gelingt es ihnen aufgrund der mitgebrachten Offenheit ein Geben und Nehmen und somit eine WIN-WIN-Situation zu schaffen.

Teilnahmeinteresse und Institutionslogik: Das deutlich größere Interesse, das unserem Projekt von Seiten der Kitas entgegengebracht wurde, sehen wir weniger als eine Folge des persönlichen Interesses als vielmehr des Einflusses unterschiedlicher Systemlogiken. Während Mitglieder aus der Schule vor dem Hintergrund dortiger Arbeitszeitberechnung entlang von Deputat die Zeit in der PLG als eine einstufen, die zusätzlich neben ihrer Arbeitszeit einzubringen ist bzw. als eine, die über die im Deputat hinterlegte Kooperations- oder Leitungszeit hinausgeht, wird im Kita-Bereich die Zeit in der PLG als Teil der Vorbereitungs- und Fortbildungszeit eingestuft und dafür eigens eine Freistellung in der Arbeitszeiterfassung hinterlegt. Wir sehen die deutlich größere Beteiligung von Seiten der Kitas außerdem im Zusammenhang damit, dass man sich dort sehr intensiv mit der Aufgabe befasst, Kinder gut auf die Schule vorzubereiten. Für grundschulisches Personal ist der Rückblick auf den Kindergarten vor allem im Abholen der Kinder wichtig und wird dann eher auf die Anschlüsse an weiterführenden Schulen ausgerichtet. Die Kooperation mit Kitas liegt an Grundschulen überdies in der Hand weniger Personen (Kooperationslehrkräfte), während in Kitas fast alle pädagogischen Fachkräfte mit Fragen des Übergangs jeweils einiger ihrer Kinder in der Gruppe befasst sind.

Institutionenverständnis und Bildungsauftrag: Die Diskussionen und Reflexionen in den PLGs tragen dazu bei, dass alle die Arbeit in der jeweils anderen Einrichtung besser nachvollziehen und vormalige, mitunter falsche Vorstellungen revidieren. Dies geschieht beispielsweise in Bezug auf differente Kita-Konzeptionen (offenes/geschlossenes Konzept) oder hinsichtlich methodischer Arbeitsweisen in der Grundschule (Differenzierung). Als ein wichtiges AHA-Erlebnis der PLG-Arbeit geht ferner hervor, dass es für *alle* Personen in beiden Institutionen fachlich Gründe gibt, sich über die Institutionen

hinweg über die gemeinsame Bildungsarbeit zu verständigen und miteinander lernend im Austausch zu sein, z. B. über grundlegende Fördermöglichkeiten für Kinder (z. B. Partizipation der Kinder, Sprachförderung).

Rahmenbedingungen und Ressourcen: Damit die PLGs so gelingen konnten, wie das der Fall war, waren die besonderen Rahmenbedingungen eines geförderten Projekts (Finanzierung wissenschaftliche Assistenz, Reisemittel, Material etc.) hilfreich, die erwartungsgemäß nicht jederzeit zur Verfügung stehen. Zum einen konnte das Projektteam viel Aufwand betreiben, um für die Teilnahme in einem Feld zu werben, in dem viele Personen aktuell sehr zurückhaltend sind, sich verbindlich auf eine längerfristige Zusammenarbeit zu verpflichten. Außerdem traf die Projektinitiative auf interessierte Multiplikator:innen, die in ihrem Zuständigkeitsbereich Anstrengungen unternahmen, Menschen neugierig zu machen. Zum anderen stellt die externe Moderation, die in diesem Projekt im Rahmen einer anderweitigen beruflichen Anstellung eingebracht wurde, eine zusätzliche Investition dar. Weil die Ergebnisse deutlich machen, dass diese Moderation nicht verzichtbar ist und maßgeblich für die positiven Entwicklungen der PLGs war, sind entsprechende Ressourcen für PLG-Etablierungen zu empfehlen.

Erwartung an besondere Qualitäten und Erfolge in der Kooperation: Im Projektzeitraum wurden zwei wissenschaftlich begleitete Erprobungsphasen möglich, in denen die Etablierung der PLGs mit regelmäßigen Unterstützungsleistungen, Moderation und Praxismaterial flankiert wurde. Dabei konnten erste Erfahrungen mit der eigenverantwortlichen PLG-Arbeit und Übernahme interner Moderation erfasst werden. Die Einblicke in beide Phasen erlauben uns, die erreichte Oberflächen- und Tiefenstruktur der PLGs im spezifischen Feld sowie entscheidende Qualitäten der Moderation benennen zu können. Gerade weil Zusammenarbeit im Bildungsbereich üblich ist und vielseitig praktiziert wird, kristallisierten sich jene Momente als besonders überzeugend heraus, durch die die Teilnehmer:innen Benefits erleben: blinde Flecken aufdecken, scheinbare Selbstverständlichkeiten hinterfragen, dem Reflektieren eine Richtung geben, Hilfreiches in den anderen Sichtweisen finden, von anderen etwas mitnehmen, gemeinsam etwas Konkretes erschaffen, gemeinsam handeln etc. Dies maßgeblich in der Phase erlebt zu haben, die von der externen Moderatorin begleitet wurde, führte zu einer entsprechenden Erwartung auch für die eigenständig moderierte Phase – selbst dann, wenn sie nicht jederzeit voll erfüllt werden konnte.

Interinstitutionelle PLGs und ihr Potenzial: Bezogen auf die Frage, in welcher Hinsicht sich PLGs für die Kooperation Kita-Kita sowie Kita-Grundschule empfehlen lassen, ist auf den multiplen Zugewinn und das Potenzial zu verweisen. In den PLGs, egal welches ihr gemeinsames Anliegen war, gelang es, miteinander und voneinander zu lernen. Außerdem entwickelte sich das Netzwerk quantitativ und qualitativ weiter, u. a. weil man sich mit neuen Fachpersonen intensiv austauschte, Vertrauen und Nähe geschaffen wurden, direkter Kontakt in die anderen Institutionen entstand und man zahlreiche Ideen für gemeinsames Handeln entwickelte. Es wurden Kommunikationswege ausgebaut, um schnell und entlang der realen Notwendigkeiten etwas klären zu können, und gemeinsame Aktivitäten geplant und ausgebracht, die die Fachpersonen zusammenwachsen ließen und den Kindern dienen.

Zeit für das Erlernen der PLG-Arbeit und Transfer in die Institution: Wir konstatieren, dass zu lernen, wie man in einer PLG zusammenarbeitet, zunächst mehrere Sitzungen Zeit benötigt und sich in dieser vor allem kleinere Neuerungen in der Praxis erwarten lassen. Es hat sich bestätigt, dass vielseitige Anliegen der Teilnehmer:innen zum Gegenstand werden können und dabei immer etwas für die Einrichtungen im Hintergrund zu gewinnen ist: ein überdachtes, verändertes professionelles Selbstverständnis, Rollenklarheit, die intensive Verständigung über pädagogische Fragen, eine konkrete konzeptionelle Weiterentwicklung, der Ausbau des Netzwerks, neue Methoden für die Teamarbeit, strategischeres Auftreten im System oder neue pädagogische Aktivitäten. Auch das PLG-Können

selbst ist eine solche Neuerung und als innovativ wertzuschätzen. Damit ist auf alle Fälle gegeben, dass sich etwas zum Besseren verändert und somit direkt oder indirekt zur Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen beiträgt.

Wenn die Etablierung einer PLG wie in diesem Projekt durch Mitmachen und sukzessives Verstehen verfolgt wird, braucht sie, so leiten wir am Ende der begrenzten Projektzeit ab, eine weitere Phase, in der systematisch der Transfer in die Praxis verfolgt und umfassendere Innovationen vorausgeplant und umgesetzt werden. Das impliziert, dass man sich beim Einsatz von PLGs als Instrument zur Steuerung von Qualitätsentwicklung bewusst sein muss, dass sich PLGs in Etappen entwickeln, maßgebliche Veränderungen in der Praxis jedoch nicht schon am Anfang zu erwarten sind. Die PLGs starten zunächst als Raum für praxisorientierte Anliegen, werden phasenweise zu einem Raum des PLG-Lernens und schrittweise zu einem Raum systematisch-professioneller Vertiefung im Dienst der Weiterentwicklung auf Personal- und Organisationsebene.

Dynamischer PLG-Ausbau und gleichbleibendes Erleben: Angesichts der Tatsache, dass unser Projekt-design und seine Evaluation an den Merkmalen von PLGs im Verständnis der internationalen Fachdebatte orientiert sind, können wir unsere Ergebnisse auch dazu in Beziehung setzen. Alle Merkmale, die berücksichtigt wurden, kamen sukzessive in das Bewusstsein der Teilnehmer:innen und wurden in unterschiedlicher Qualität in der PLG-Kultur umgesetzt. Offenheit und Transparenz im Dienst eines wirklichen Hinschauens gelang ebenso, wie Gemeinschaft zu stärken und sich auf das Lernen einzulassen. Die Mitglieder nahmen sich Zeit, stiegen geduldig und wertschätzend in Reflexionen ein und setzten sich mit differenten Ansichten auseinander.

Aus dem Feedback, das die Teilnehmer:innen über den Feedbackbogen nach jeder Sitzung zu den gleichbleibenden Fragen gaben, wird ersichtlich, dass die Wahrnehmung und das Erleben in der PLG über die Sitzungsmonate hinweg mit wenigen Ausnahmen positiv ausfallen. Hier sei allerdings an die Limitation erinnert, dass nicht alle Mitglieder nach jeder Sitzung geantwortet haben. Jene Aspekte, die die Gemeinschaft betreffen (sich aufeinander freuen, Atmosphäre, Vertrauen etc.) fallen durchweg günstig aus. Ähnlich positiv zeichnet sich das Votum hinsichtlich der Zusammenarbeit und ihrer Ergebnisse ab, die mit ganz wenigen Ausnahmen über die Monate hinweg sehr geschätzt wird und niemand den Eindruck hat, er:sie wäre ohne die anderen weiter in den Themen gekommen. Die Motivation, sich an der PLG zu beteiligen, ist über die Monate hinweg hoch. Die Mitglieder erleben sich in den Sitzungen durchweg offen und transparent. Unter verschiedenen Ansichten Probleme zu beraten, finden sie weitgehend durchgängig gewinnbringend. Über die Zeit hält sich andererseits die Einschränkung, dass die Mitglieder nicht immer wichtige Angelegenheiten außerhalb zugunsten der PLG-Aufgaben zurückstellen können.

Obwohl Diskussionen meist als geordnet und mit Beteiligung aller als gut wahrgenommen werden, drücken die Teilnehmer:innen im Verlauf der Sitzungsmonate immer wieder aus, dass sie gerne schneller zu konkreten Lösungen kämen. Zugleich bringen sie zum Ausdruck, was wir ebenfalls an hohen Zustimmungswerten ablesen, dass sie dennoch zufrieden sind mit dem, was in den jeweiligen Sitzungen erarbeitet wurde. Überdies weisen wiederkehrend positive Werte aus, dass sie stets neue Ideen für die praktische Arbeit in Kita und Grundschule mitnehmen. Nicht zuletzt war es für die Teilnehmer:innen zu allen Zeitpunkten entlastend, zu wissen, dass die Sitzungen von einer Person moderiert werden und sie haben die Moderation durchgängig als hilfreich erlebt, um voranzukommen.

Impulse für bestehende Kooperationen: Wir sehen für die zukünftige Umsetzung von PLGs in den Einrichtungen der Mitglieder gute Ansatzpunkte, nicht zuletzt, weil bereits maßgebliche Teamstrukturen bestehen, die weiterentwickelt werden können. Zugleich sehen wir, dass die Alltagsroutine und die als belastend erlebte Arbeitssituation im Bildungsbereich die Muße schmälert, sich darauf einzulassen, diese effizientere und effektivere Zusammenarbeit anzuzielen. Um über diese Hürden hinweg Anstöße zu schaffen, bietet sich eine Moderation an, die lenkt, entlastet und fachliche Impulse geben kann. Außerdem kann ein Anstoß zum Aufbau von PLGs erreicht werden, wenn dies im Zusammenhang

mit dem Besuch von Fortbildungen initiiert wird. Weil dort neues Professionswissen bereits angeboten wird, kann sich eine Gruppe ergänzend darauf konzentrieren, sich entlang der PLG-Merkmale weiterzuentwickeln. Eine weitere Strategie, bestehende Kooperationen anzureichern besteht darin, mögliche interne PLG-Moderator:innen zu schulen und so langfristig in den Aufbau von PLGs zu investieren (siehe beispielsweise Trainingsangebot des LeaFaP-Projekts, Kap. 3).

Innovationsimpuls der vier interinstitutionellen PLGs: Wir konnten zahlreiche Gelingensbedingungen herausarbeiten und unsere Befunde bestätigen das PLG-Format als ein wichtiges Element einer Lernkultur für die interinstitutionelle Zusammenarbeit im Bildungsbereich. Während die Mitglieder der vier PLGs miteinander und mit uns an ihren wichtigen Themen in dieser Weise gearbeitet haben, stießen sie durch ihre Mitwirkung im Projekt und die Bereitschaft, sich an der wissenschaftlichen Begleitforschung zu beteiligen, ebenfalls Innovation an.



Resümee: Gesamtüberblick über die PLG-Etablierung in den Kooperationsfeldern

- Das Format der PLG bewährt sich im Feld interinstitutioneller PLGs Kita-Kita sowie Kita-Grundschule. Die Fachpersonen beider Institutionen werden vertraut mit dem jeweils anderen System sowie mit den Personen darin und das Kooperationsnetzwerk gewinnt an Verlässlichkeit, Vertrautheit und Qualität.
- Die Entwicklung als PLG ist eine dynamische, für die man sich einige Sitzungen Zeit geben muss, um ein erstes Level typischer PLG-Arbeit zu etablieren. Damit noch mehr Innovationsplanung und -transfer stattfindet, ist dies in darauffolgenden Meilensteinen anzuzielen. Nachdem sich die Gemeinschaft als PLG etabliert hat, kann ein größerer Fokus auf längerfristige Veränderungsideen gelegt und neben dem PLG-Merkmal New Learning jenes des Transfers deutlicher verfolgt werden.
- Die Befunde zeigen, dass die PLG-Mitglieder professionell Verschiedenes gewinnen: Wissen, Können, Haltung, Rollenklarheit, Konzept, Vertrautheit mit Kolleg:innen etc. Sie zeigen außerdem, dass in ersten Schritten auch bestehende Kooperationen in den Einrichtungen angereichert werden. Mögliche Strategien, dies weiter auszubauen, liegen darin, Fortbildung mit PLG-Entwicklung zu kombinieren oder interessierte Personen für die interne Moderation zu schulen.

9 Einführung in die Praxisanleitung zur PLG-Etablierung

Das Projekt *ProLeiKiGs* sollte explorieren, inwiefern das PLG-Format für zwei zentrale Zusammenarbeitsszenarien im Kita-Bereich gewinnbringend ist, die grundsätzlich Entwicklungen zum Ziel haben – die Kita-Kita-Kooperation und Kita-Grundschul-Kooperation. Wir konnten zeigen, dass das PLG-Format hierfür einsetzbar ist und alle Beteiligten daraus einen beruflichen Nutzen ziehen. Wir verfolgten das Ziel, andere Gruppen im Kita-Grundschulfeld von den praktischen Erfahrungen und den empirischen Befunden profitieren zu lassen. Die im Projekt entwickelten und angewandten Strategien sowie die Materialien zur Begleitung und Moderation sollten auch anderen zur Verfügung stehen. Nachfolgend bieten wir deshalb zu jedem der Aspekte, die in der Etablierungsarbeit relevant waren, eine praktische Anleitung, machen auf beachtenswerte Momente aufmerksam und formulieren Tipps zum Gelingen. Außerdem stellen wir die Materialien vor. Sie stehen als Druckvorlagen im Materialpool zum Download bereit. Den PLG-Mitgliedern, die durch ihre Beteiligung an der Erprobung hierzu beigetragen haben, sei herzlich gedankt!

Die nachfolgenden Kapitel folgen der Logik eines PLG-Etablierungsprozesses. Welche Materialien zum jeweiligen Schritt anwendbar sind, wird im Text mit benannt. Statt eines Resümees am Ende eines Kapitels bieten wir im Praxisteil stattdessen ergänzende Beobachtungen und Tipps sowie eine abschließende ‚to-do‘-Liste an. Da jede PLG ihre eigene Charakteristik entsprechend der Anliegen und Fähigkeiten der Gruppe und der sie umgebenden Rahmenbedingungen zeigt, laden wir dazu ein, flexibel mit dem Angebot umzugehen und es nach Bedarf zu ergänzen.



Materialpool verfügbar unter:

www.beltz.de/978-3-7799-8663-8

- V1** PLG Sitzungsguide lange Version
- V2** PLG-Sitzungsguide kurze Version
- V3** Signalkarten
- V4** Zielvereinbarungskarten
- V5** Entwicklung und Erprobung
- V6** Learning-Nugget
- V7** Einsatz Moderationskarten
- V8** Runde Einwurfkarten
- V9** Zusammenfassungen
- V10** Vorlage Fotoprotokoll
- V11** Vorlage Verstetigung im Alltag
- V12** Vorlage Anliegen in der Gruppe platzieren
- V13** Aktionsplan (Blanko- und Beispielfassung)
- V14** Leitfragen Feedback Moderation
- V15** Reflexionsfragen aus den Feedbackbögen
- V16** Vorhang (Impulsbild und -fragen)
- V17** Spinnennetz
- V18** Schatzkästchen der Expertisen
- V19** PLG-Glossar mit PLG-Bezug
- V20** Blanko Karten

10 Hin zu einer PLG – Von der Idee bis zum Kick-Off

In diesem Kapitel stellen wir vor,

- wie man Menschen gewinnt, sich auf die besondere PLG-Aktivität einzulassen.
- was man für die Kick-Off Veranstaltung vorbereiten sollte.
- wie man die Kick-Off Veranstaltung gestalten kann.

10.1 Vor dem eigentlichen Start – Menschen für die PLG gewinnen

Da Pädagog:innen und Leiter:innen im Bildungsfeld hoch beansprucht sind und ohnehin vielfach kooperieren, ist es hilfreich, potenzielle Personenkreise neugierig auf die Erfahrung zu machen, in einer PLG mitzuwirken. Wichtige Anstöße sind, ihr Interesse anzusprechen, etwas Innovatives auszuprobieren, und ihnen erkennbar zu machen, wie die Beteiligung ihnen nützlich sein wird. Weil mit der PLG-Arbeit auch ein verlässliches Engagement gefordert ist, gilt es, in der Werbung und Information aufzuzeigen, wie die individuellen Interessen in der PLG-Arbeit aufgenommen werden können. Motivierend kann auch sein, wenn Personen erkennen, dass sie etwas anpacken werden, das sie ohnehin vorhaben (z. B. ein Entwicklungswunsch oder -auftrag). Um auf entsprechend interessierte Personen zuzugehen, haben sich drei Zugänge bewährt:

- ↪ offiziell über Träger/Schulaufsicht oder Leitungspersonen einzuladen
- ↪ bereits existierende, auch informelle Kontakte zu aktivieren und Personen um Vermittlungshilfe zu bitten, die dafür einstehen, dass es etwas Lohnenswertes ist
- ↪ Personen anzusprechen, die selbst teilnehmen werden und ihrerseits weitere Personen mit ins Boot holen.

Im Kita- und Grundschulfeld nützt ferner die persönliche Einladung per Telefonat oder in einem Info-Meeting (online), um die Idee der PLG anschaulich zu machen und Fragen genau beantworten zu können. Außerdem wird dabei der:die Initiator:in persönlich und fachlich besser greifbar und Interessent:innen gewinnen Sicherheit für ihre Entscheidung. Schriftliche Informationen ohne persönlichen Kontakt haben wenig Wirkung, da sie in der Flut der Angebote untergehen.

Ergänzend zum Gespräch ist ein übersichtliches Informationspapier sinnvoll (z. B. Flyer/Pitchpaper; vorab versendbar), in dem Rahmenbedingungen angegeben sind wie Dauer, Ort, Kosten (möglichst kostenlos) und zugleich Spielräume der Zusammenarbeit dargestellt werden (Zeittakte, Themen, Gruppenbildung). Dies gibt den Interessent:innen die Gewissheit, dass sie Einfluss auf die Gestaltung der PLG-Arbeit haben. Das Format ist entsprechend flexibel praktikierbar.

**Tipp:**

Wenn eine Gruppe die Treffen anfangs gerne in größeren Abständen stattfinden lassen will, weil dies neben den anderen Aufgaben machbarer erscheint, kann man zunächst so starten und nach ein paar Sitzungen gemeinsam dazu beraten und ggf. die Zeittakte anpassen. Gleiches gilt dahingehend, dass gestartet werden sollte, wenn es eine erste Gruppezusammensetzung gibt. Nach einigen Sitzungen können alle für sich prüfen, ob sie dabeibleiben wollen und ob ggf. weitere Personen aufgenommen werden können/sollten.

Ist eine Ansprechperson gefunden, die vermittelt, greift im Idealfall das Schneeballprinzip, bei dem die Informationen im Kontakt unter den potenziellen Interessent:innen weitergegeben werden. Die Werbung lebt vom Netzwerk, in dem man auf die Meinung geschätzter Personen vertraut. Es empfiehlt sich, bei der ersten Interessensbekundung noch auf eine verbindliche Zusage zu verzichten und diese erst nach der Kick-Off Veranstaltung abzufragen.

Die Gründe für eine Interessensbekundung sind unterschiedlich, jedoch stellen folgende einen guten Ausgangspunkt dar und können bereits in der Einladung angesprochen werden:

- ↳ Neubelebung des bestehenden Netzwerks und dieses weiter ausbauen
- ↳ konkretes eigenes Thema oder Auftrag des Trägers angehen
- ↳ Interesse am viel diskutierten Format PLG und es selbst ausprobieren
- ↳ bestehende Zusammenarbeit neu ausrichten (neue Arbeitsweisen).

**Beobachtung:**

Die konkrete Möglichkeit, sich durch die PLG-Erfahrung für die Moderation in Kooperationen zu professionalisieren und Teams besser anleiten zu können, erschien zu Anfang nur für einen Teil der Personen unserer PLGs wichtig. Dieser Gewinn wurde mit der Zeit deutlicher und die Moderation unterstrich diese Chance immer wieder.

10.2 Die Kick-Off Veranstaltung – Vorbereitung und erstes Treffen

Die Kick-Off Veranstaltung sollte dann stattfinden, wenn ausreichend interessierte Personen für eine PLG zusammenkommen. Das einführende Treffen zielt darauf ab, dass die neuen PLG-Mitglieder gut in Kontakt kommen und miteinander herausarbeiten, welche thematischen Interessen sie teilen. Gleichzeitig sollen sie die Moderation erleben und wie sie mit ihnen arbeiten wird. Dafür sind folgende Punkte vorzubereiten:

- ↳ eine spannende Agenda aufsetzen, die sehr persönlich anspricht und die Punkte so ausführt, dass die möglichen PLG-Mitglieder sie leicht überschauen können (Transparenz)
- ↳ eine wertschätzende Einladung formulieren, die auch die Freude auf Seite der Initiator:in/Moderator:in ausdrückt (Gleichrangigkeit)
- ↳ einen großen Raum buchen, in dem man angenehm sowohl im Plenum als auch in Gruppen arbeiten kann, durchaus mit großem Tisch in der Mitte (Arbeitsstruktur)
- ↳ mindestens ein kleines Catering mit Kaffee/Tee/Wasser und Keksen/Brezeln/Kuchen organisieren (Geselligkeit).

Es ist realistisch, dass von der Kontaktaufnahme bis zur ersten Sitzung mehrere Wochen bis zum gemeinsamen Termin vergehen (außer bei Personen, die bereits kooperieren). In der Zwischenzeit kann ein kleiner Gruß versendet werden, der an den Termin erinnert und den Kontakt über die Zeit hält. Er kann mit einem kleinen ‚Teaser‘ versehen werden, durch den sich die zukünftigen Mitglieder einstimmen und an die erste Sitzung annähern. Die Moderation kann darauf an geeigneter Stelle in den ersten Schritten der Zusammenarbeit Bezug nehmen.

„Da habe ich doch letzts gerade zu guter Zusammenarbeit gehört ...“ <i>(bitte ergänzen Sie)</i>	„Zu Gefahren und Nebenwirkungen von Zusammenarbeit gibt es zu sagen ...“ <i>(bitte ergänzen Sie)</i>	„Mein bestes Erlebnis in einer Kooperation, von der ich nicht gedacht hätte, dass das möglich ist...“ <i>(bitte ergänzen Sie)</i>
„Wenn man mit mir zusammenarbeitet, dann hat man dies davon: ...“ <i>(bitte ergänzen Sie)</i>	„Meine liebste Kooperationsgruppe ist: ... , weil ...“ <i>(bitte ergänzen Sie)</i>	„Wenn die PLG startet, möchte ich unbedingt noch klären ...“ <i>(bitte ergänzen Sie)</i>

Zu Beginn der Kick-Off Veranstaltung bietet es sich an, das Arbeits-Du vorzuschlagen, das in Kooperationen dieser Reflexionsqualität auch sonst üblich ist (z. B. in Fallbesprechungsgruppen). Es macht die externe Begleitung/Moderation nahbarer, hilft auch unter den Mitgliedern Vertrauen aufzubauen, weil es eine Gleichrangigkeit schafft und mögliche Funktionshierarchien (Leitung und Stellvertretung) in den Hintergrund rückt (ohne dass sie irrelevant würden).




Tipp:

Beim informellen Ankommen im Raum kann noch die Anredeform Sie genutzt werden, man kann sich dennoch schon persönlich und deutlich zugewandt zeigen, damit der Charakter einer vertrauensvollen Kooperation spürbar wird. Es muss damit gerechnet werden, dass Teilnehmende einander siezen und es erst einen Moment für eine bewusste Verabredung zum Arbeits-DU geben muss. Am Sitzungsbeginn kann die Moderation explizit dazu einladen, mit dem Hinweis, dass darin ein PLG-typischer Vertrauensvorschuss steckt.

Ob man zu Beginn oder in einer Pause zum Kaffee einlädt, hängt von sonst üblichen Routinen im Feld ab und ob sich Personen bereits kennen. Sind sich alle fremd, ist es sinnvoll, zügig zu beginnen und die Möglichkeit zum Plausch beim Kaffee nach der Vorstellungsrunde und einer ersten Arbeitsphase einzuplanen.


Die Kick-Off Veranstaltung sollte nach der Begrüßung mindestens folgende Schritte umfassen:



Notizzettel Start und Vorstellung:

- zielgerichtete Vorstellungsrunde mit einer kurzen Vorgabe, wie genau man sich vorstellt (etwas Dienstliches, etwas Persönliches, ein PLG-Anker)
- Einführung in das Gesamtsetting, in dem die PLG etabliert wird (Zeit, Ressourcen, Verbindlichkeiten)
- Vorstellung zentraler Merkmale einer PLG (V19)

Pause (Kaffeerunde)



Notizzettel Themen und weitere Organisation:

- Einkreisen potenzieller gemeinsamer Themen (Vorgehen Kap. 11)
- Eckpunkte der Zusammenarbeit, Vereinbarungen (die sich die Gruppe selbst geben will, die von außen kommen, die die Moderation benötigt)
- Entscheidungsrunde für/gegen Teilnahme (nachdem man einschätzen kann, was folgt)
- Organisation für nächste Sitzung(en) (Protokoll, Verteiler, Planung für Ort/Termin/Catering)

Unter dem TOP *Eckpunkte der Zusammenarbeit* lohnt es sich, einige Vereinbarungen zu treffen, damit die PLG effizient arbeiten kann. Dies auch deshalb, da die lernorientierte Zusammenarbeit in einem Kontext geschieht, in dem Konkurrenz bestehen kann (um Anmeldezahlen der Kinder, den guten Ruf der Einrichtung etc.) und die Personen in anderen Netzwerken aktiv sind. Daher sollte von allen Mitgliedern Vertraulichkeit und Verlässlichkeit zugesagt werden, was beinhaltet:

- ☺ Termine einvernehmlich zu vereinbaren und Zeit für die PLG freizuhalten (z. B. Pünktlichkeit, Handy ausschalten)
- ☺ die fachliche Zusammenarbeit sowohl als Investition für die eigene Person, Einrichtung als auch institutionsübergreifend für die Kinder einer Region zu betrachten
- ☺ Verschwiegenheit zu wahren (inhaltliche Ergebnisse nach außen berichten – ja, persönliche Infos von und über andere – nein)
- ☺ von den anderen lernen zu wollen und gleichermaßen bereit zu sein, engagiert hineinzugeben
- ☺ die PLG gemeinsam als Lernraum aktiv zu gestalten (z. B. gegenseitige Hospitationen, Material mitbringen).

„Es entsteht Vertrauen durch Verschwiegenheit.“



Tipp:

Für die PLG-Sitzungen werden i. d. R. 1 ½ Stunden eingeplant, da anfangs ein größeres Zeitfenster manche Personen abschreckt. Die Praxiserfahrung zeigt jedoch, will eine Gruppe wirklich gut arbeiten, benötigt sie 2 bis 2 ½ Stunden, um die Themen vertieft besprechen und Bilanz, Transferplanung und Organisation verfolgen zu können. Der zeitliche Rahmen kann neu verabredet werden, wenn die Gruppe erste Erfahrungen gemacht hat.

Man muss damit rechnen, dass nicht alle Personen an der Kick-Off Veranstaltung definitiv entscheiden können, ob sie mitwirken, weil eventuell erst die Anrechnung der Arbeitszeit mit Vorgesetzten zu klären ist oder ein:e Kolleg:in mit ins Boot geholt werden soll.

Das Selbstverständnis, die Teilnahme in der Arbeitszeit zu denken, unterscheidet sich zwischen Kita und Grundschule (Kap. 8). Personen aus der Kita verbuchen die Zeit der Mitwirkung meist im Rahmen ihrer Vorbereitungs- bzw. Leitungszeit. In der Grundschule dagegen scheint aufgrund der Logik der Kooperationszeit bzw. der Berechnung der Arbeitszeit über Deputat die PLG-Zeit als außerhalb der Dienstzeit auf und kann nicht konkret ‚abgerechnet‘ werden. Sie muss ideell als Zeit im Rahmen der Kooperationsaufgabe oder als Fortbildungszeit gedacht werden.

„Am Anfang hatte ich gedacht
,Oh schon wieder was, noch 'nen Termin!' und dann hab' ich dem Ganzen
'ne Chance gegeben, auch wenn es
Kapazität kostet. Man muss es einmal
ausprobieren!“



Beobachtung:

Die Bereitschaft in einer PLG mitzuwirken, schien bereits im Kita-Feld nicht selbstverständlich vorhanden zu sein, noch weniger im Grundschulfeld. Neben möglichen persönlichen Gründen wurde das Argument der fehlenden Kapazität bzw. Entlastung genannt. Verantwortliche bzw. Vorgesetzte, die an der Etablierung interessiert sind, können hier Anreize setzen: die monatliche PLG-Sitzung als offizielle Fortbildungszeit anerkennen, persönliche Wertschätzung und Interesse zeigen, Stundenplan bzw. Dienstplan unterstützend organisieren, einen Teil des Wegs mitwirken. Gerade angesichts aktueller Personalknappheit ist die Unterstützung von Personen, die innovationsinteressiert sind, auch eine Investition in die Personalbindung.

Gerade weil viele potenziell Interessierte derzeit keine langfristige Verbindlichkeit eingehen wollen, kann zunächst eine Etappe einiger Sitzungen (halbes bis dreiviertel Jahr) vorgeschlagen werden. Unter Berücksichtigung von Ferienzeiten umfasst dieser Zeitraum ca. 6–7 Sitzungen. Wie es danach weitergeht, entscheidet die PLG nach der ersten Etappe. Dies macht es anfangs einfacher, sich dafür zu entscheiden, und die Chance ist groß, dass die Gruppe beschließt, weiterzumachen, wenn sie die PLG einmal schätzen gelernt hat.



To-do: Von der Idee bis zum Kick-Off

- bei der Initiative und Werbung mit Multiplikator:innen zusammenwirken, die dafür stehen, dass etwas Innovatives oder Hilfreiches zu erwarten ist
- schriftliche Infos ergänzend und leicht überschaubar anbieten
- Telefonate und Online-Meeting anbieten, damit Interessent:innen genauere Informationen erfragen und die Mitwirkenden erleben können
- erst eine Kick-Off-Veranstaltung durchführen, danach Entscheidung zur Teilnahme verbindlich abfragen, Teilnahme erste einmal für eine Halbjahresetappe entscheiden
- sich in der Kick-Off-Veranstaltung persönlich zeigen und das Arbeits-Du anbieten
- gemeinsame Themen sondieren
- Vertraulichkeit und Verbindlichkeit verabreden
- mit Verantwortlichen/Vorgesetzten Teilnahme und Ressourcen klären
- mögliche weitere Mitglieder andeuten

11 Themen der PLG

In diesem Kapitel stellen wir vor,

- wie man in PLGs zu (gemeinsamen) Themen kommt.
- wie in der Kick-Off Veranstaltung ein gemeinsames Thementableau entsteht.
- wie man das Thema und was es zu erkennen gibt systematisch auffächert.

11.1 Zugang zu Themen

Die PLGs finden über verschiedene Zugänge zu Themen. Unbenommen der Reichhaltigkeit, die wir insgesamt an Themen über den Projektzeitraum wahrnehmen konnten, zeigt sich, dass viele Themen bereits als Interessen geteilt werden, ohne dass das man voneinander weiß. Überdies können sich Personen, die gemeinsam für die Bildung der Kinder zuständig sind, leicht auf ein Thema einigen. Anstöße kommen manchmal auch von außen bzw. manche Themen werden explizit beauftragt (neuer Bildungsauftrag o. ä.). Für die Kooperation Kita-Kita oder Kita-Grundschule finden sich die Themen u. a.:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • durch ein Anliegen, das man über die Einrichtungen hinweg teilt, z. B. Entwicklung einer noch nicht optimal gelingenden Aufgabe (Inklusion, Partizipation der Kinder) | <ul style="list-style-type: none"> • ausgehend davon, dass eine stagnierende Kooperation wiederbelebt werden soll (z. B. Leitungsrunden, Übergangskooperation, Fachgruppe) und Themen bereits vorhanden sind |
| <ul style="list-style-type: none"> • weil die Erarbeitung eines Qualitätsaspekts vom Träger/Leitung beauftragt wird, z. B. Konzeptionsentwicklung, Kinderschutz | <ul style="list-style-type: none"> • weil eine neue gesetzliche Vorgabe in Kraft tritt, z. B. Intensivierung Übergangskooperation, Sprachförderung |

Themen unterscheiden sich *quantitativ* im Umfang ihrer Teilthemen und damit, in wie vielen Sitzungen sie beraten werden müssen. Wie lange sie am Ende vertieft werden, zeigt sich erst im Verlauf des Reflexionsprozesses. Ferner fallen den PLG-Mitgliedern auf dem Weg weitere Fragen ein, die als mögliche Themenanschlüsse zunächst im sogenannten „Themenspeicher“ festgehalten werden. Nicht zuletzt ermöglicht das spezifische Vorgehen der PLG entlang der grundlegenden Schleife von Durchdenken – Ausprobieren – Erproben – Erfolg reflektieren, dass am Anfang einer Sitzung ein neuer Punkt aus der Erprobung dazukommen kann (Kap. 5). Nicht zuletzt können akute dringende Themen eingeschoben werden.

Qualitativ bewegen sich die Themen zwischen praktischen Handlungsfragen (z. B. Kommunikation mit Kindern in Pausenzeiten) bis zu theorieorientierten Betrachtungen grundlegender professioneller Orientierungen (z. B. gemeinsames Bildungsverständnis, Systemzusammenhang Kita-Grundschule). Wichtig ist dabei, dass praktische Fragen mit fachlichen Erkenntnissen und professionellen Begründungen verbunden werden und umgekehrt theoretische Diskussionen bis hin zu konkreten Handlungskonsequenzen gedacht werden.

Schritte zum Thementableau:

1. **Themensammlung:** Die Teilnehmenden notieren konkrete Themen, zu denen sie mehr wissen und sich beraten wollen, auf Moderationskarten. Jedes Thema wird auf eine Karte notiert, alle Interessen können formuliert werden.
2. **Sortierung:** Die Karten werden unter Überthemen zusammengefasst und die Unterthemen nach einer sinnvollen Reihenfolge der Bearbeitung geordnet. An diesem Prozess beteiligen sich alle. Auch werden Themen, die während des Sortierens noch aufkommen, mit aufgenommen.
3. **Priorisierung:** Mithilfe von Klebepunkten (grün, gelb, rot – jede:r erhält die Farbpalette mehrmals) priorisiert jedes Mitglied die Themenkarten. Grün für Themen, an denen großes Interesse besteht, gelb für mögliche nachfolgende Themen, rot markiert, dass jemand kein Interesse an diesem Thema hat. So kristallisieren sich Themen heraus, an denen alle bzw. die große Mehrheit interessiert sind. Gegebenenfalls wird ein Thema wieder verworfen.
4. **Meilensteinplanung:** Gemeinsam überschlägt die Gruppe, wie viele Sitzungen für welches Thema samt seiner Unterthemen veranschlagt werden sollen, und schätzt ab, ob sie in der vereinbarten Etappe unterzubringen sind bzw. wie ggf. priorisiert werden muss. Es ist wichtig, dass hierbei alle gemeinsam beraten und mitentscheiden.

„Manchmal muss man sich die Zeit auch nehmen und das eigentliche Thema vertagen, ohne schlechtes Gewissen.“



Beobachtung:

Die PLG-Arbeit baut auf geordneten Prozessen auf, um die kostbare Zeit bestmöglich zu nutzen. Die Erfahrung zeigt zugleich, dass manchmal ein Thema deutlich tiefer geht und mehr Zeit bedarf oder aus einem aktuellen Anlass ein spannendes Teilthema erwächst, das nicht in der Planung war. Nicht zuletzt braucht es manchmal mehr Zeit, um erst einmal das Belastende zum Thema loszuwerden. Dann muss die Gruppe zwischen den widerstreitenden Anforderungen balancieren, effizient zu arbeiten, einander gemeinschaftsorientiert zu stützen oder inhaltlichen Benefit zu generieren. Geschieht dies häufiger, empfiehlt es sich, innezuhalten, auf die Metaebene zu wechseln und gemeinsam zu prüfen, ob es noch für alle eine ergiebige PLG-Arbeit ist oder ergänzende Vereinbarungen getroffen werden müssen.

11.3 Systematische Themenbearbeitung

Die systematische Arbeit an den Themen ist die zentrale Aktivität jeder PLG-Sitzung. Nach den eröffnenden Schritten einer Sitzung (Ankommen und Erfahrungsbericht, Kap. 5) entscheidet die Gruppe, welches Thema aus dem Gesamtableau dran ist, ob es bis dahin Ergänzung erfahren hat und noch relevant ist. Als möglicher Einstieg wird gesammelt, was jedes Mitglied zum Thema bewegt. Dies kann über eine Blitzlichtrunde angestoßen werden, ggf. mit einer Impulsfrage wie die folgenden:

Was habe ich hierzu erlebt, zu dem ich beraten möchte?

Was möchte ich gerne darüber wissen und warum?

Welche Vorstellungen habe ich dazu, die ich prüfen möchte?

Sowohl hierbei als auch in der Diskussion der Themen wird jeder Wortbeitrag der Mitglieder mit einem Stichwort auf einer Moderationskarte festgehalten. Somit bleibt er der Gruppe vor Augen und alle Beiträge können geordnet werden. Daraus entsteht ein Tischbild, das die zentralen Punkte des Austauschs gut überschauen lässt, neu Erkanntes, also Lernzugewinne festhält und es erlaubt, zu einem späteren Zeitpunkt die Diskussion nachzuvollziehen. Die Karten können farblich oder mit Symbolen versehen sein, um bestmöglich zu differenzieren, zu welcher Ebene des Gesprächs der jeweilige Beitrag zuzuordnen ist (V7):

Die Arbeit mit den Moderationskarten sollte anfangs erläutert werden, um transparent zu machen, warum was wie festgehalten und sortiert wird sowie die Chance solcher Notizen für das Lernen zu erläutern und für andere Kooperationen anzuregen. Erfahrungsgemäß nehmen manche Mitglieder das Kartenschreiben bald als Hilfe in ihre Teambesprechungen mit.

Grundsätzlich ist mit der Mitschrift auf Karten auch ein einfacher Schritt der Dokumentation gegeben. Die Tischbilder, abfotografiert, müssen lediglich noch in einen Protokollbogen (V10) eingefügt werden und stehen als Erinnerungstütze zur Verfügung.



Tipp:

Es empfiehlt sich, für jede Teildiskussion innerhalb einer Sitzung ein Tischbild entstehen zu lassen und dieses in der Sitzungspause abzufotografieren und wieder zu entfernen, um den Überblick und Fokus zu erleichtern. Wenn üblicherweise die Moderation die Karten beschriftet, können sie den Mitgliedern in die Hand gegeben werden, damit sie sie gezielt zuordnen, wenn es sich natürlich in die Gesprächssituation einfügt. Dadurch vollziehen sie die Ordnung des Gesprächs aktiv mit.

Eine PLG kann viele Monate an nur einem Thema arbeiten, allerdings helfen bei der Etablierung einer PLG solche Themen, die eine Weile binden, aber auch die Erfahrung eines abschließenden Erfolgs ermöglichen und Zeit lassen, noch ein Anschluss Thema zu bearbeiten.

Da die Themen vielfältig und mit sehr unterschiedlichen Zielen verbunden sein können – eine Rolle klären, etwas besser verstehen, neue Blickwinkel erkennen, etwas ausprobieren, neues Konzept entwickeln – steht stets die Frage im Raum, wann ein Thema erschöpfend behandelt wurde. Ein Produkt kann als fertig wahrnehmbar sein (z. B. die Erstellung eines Konzepts), eine Diskussion um eine gesellschaftliche Herausforderung hingegen wird nicht wirklich ein Ende finden (z. B. Umsetzung Inklusion). Daher helfen vier Leitfragen zur Erfolgskontrolle:

<p>Bilanzrunde am Ende jeder Sitzung <i>Das nehme ich von heute mit (als neue Erkenntnis, Hilfe für den Umgang mit...) ...</i></p>	<p>Bilanz der Zielerreichung nach einer Etappe <i>Wir haben als neues Denken, neues Handeln entwickelt (ideell, konkret) ...</i></p>
<p>Bericht am Anfang einer Sitzung <i>Das ist mir bis zu diesem Termin gelungen (zum Thema, zur Situation, zum Vorhaben) ...</i></p>	<p>Bilanz mit Präsentation des Ergebnisses/Produkts nach einer Etappe (z. B. gegenüber Träger, Vorgesetzten) <i>Wir haben gemeinsam neu erarbeitet ...</i></p>



Tipp: Themen

Die Beteiligung aller Mitglieder an den Prozessen ist wichtig: Man stellt sich auf eine Vielfalt von Themen ein, ermöglicht, dass die Interessen aller sichtbar werden und ordnet und priorisiert gemeinsam. Auch die Zeitspannen sollten gemeinsam abgeschätzt werden und dennoch alle flexibel bleiben, wenn sich doch Verschiebungen ergeben. Die Arbeit mit Moderationskarten zur Strukturierung der Gespräche und Dokumentation sollte gezielt eingeführt werden. Mitglieder können bei der Systematisierung beteiligt werden (zuordnen, umsortieren). Sollte die Hilfe von Expert:innen nötig sein, werden sie angefragt und eingebunden. Gemeinsam wird reflektiert, wann das Thema ausreichend beraten wurde.

11.4 Lernen durch Reflexion

Die PLG-Mitglieder werden immer wieder angeregt, ihre praktischen Überlegungen entlang wissenschaftlichen Wissens, das sie aus Aus- und Fortbildung kennen, zu prüfen. Dazu gehört auch, welche Forschungsergebnisse sie kennen, die ihnen neue Informationen zu ihrem Anliegen oder ihrem Fall anbieten. Wenn das Gespräch längere Zeit nur den Austausch praktischer Ideen umfasst, regt die Moderation mit Impulsfragen an, die Situation von anderen Seiten zu hinterfragen. Die PLG-Mitglieder sollen sich in eine neugierige Offenheit wie Forschende begeben, die erst Erkenntnis suchen und dann daraus Handeln ableiten (im englischsprachigen Fachdiskurs zu PLGs wird hier von Inquiry gesprochen). Dabei geht es im Kern darum, dass die Diskussion nicht auf der Ebene eigener Erfahrungen verbleibt, sondern auf einer Haltung beruht, ergründen zu wollen, neues Wissen hinzuzuziehen, Vorstellungen weiterzuentwickeln und ein neues Verständnis über die Praxis daraus abzuleiten und entsprechend zu handeln. Die Struktur der Sitzung stützt diese Lernaktivitäten, die ‚Hausaufgaben‘, in der Praxis systematisch zu beobachten, etwas auszuprobieren, nachzufragen, zu recherchieren oder Informationen von Expert:innen zu erfragen. New Learning (‚new‘ unterstreicht das Neue), entsteht ferner, wenn die Bezüge zum umgebenden System in die Diskussion aufgenommen werden, wenn Rollen genau bedacht und versteckte Interessen aufgedeckt werden. Die Moderation kann als Critical Friend durchaus wertschätzend provozierende Fragen stellen, die die Mitglieder ins Nachdenken darüber bringt, woran sie sich gerne orientieren und was sie dabei auch zu übersehen oder vermeiden suchen.



Beobachtung:

Die PLG-Mitglieder zeigen eine große Offenheit gegenüber neuem Wissen, das andere zum Thema einbringen, oder Impulsen, die sie zum Nachdenken bringen. Auch scheint es im Alltag leicht verwirklichtbar, neues Wissen aus Fortbildungen mitzubringen oder von Kolleg:innen einzuholen. Mühevoller, weil zeitaufwändiger und nicht im Nebenbei des Alltags umzusetzen, ist es für die meisten Mitglieder, neues Wissen in der Fachliteratur zu recherchieren oder sich mit Forschungsergebnissen zu beschäftigen. Um das PLG-Ideal des Rückgriffs auf Professionswissen zu schaffen, ist die Vorarbeit der Moderation hilfreich.

**To-do: Themen der PLG finden und bearbeiten**

- alle Themen in den Raum stellen lassen
- Themen prioritär bearbeiten, die allen wichtig sind
- mit Themen beginnen, die in ein paar Sitzungen bewältigbar sind (Erfolg erleben)
- Nebenthemen und neu aufkommende Themen im Themenspeicher lagern
- gelegentlich gemeinsam überprüfen, ob die Themen, die vorgesehen sind, noch allen wichtig sind
- den Themen mit hinterfragender, Erkenntnis suchender Haltung und Reflexionsbereitschaft begegnen
- die Themen mit neuen Informationen, Daten, Expert:innenwissen reflektieren, danach Handlungsoptionen ableiten
- werden Beratungen mühevoll, innehalten und gemeinsam abwägen, wie weiter verfahren werden soll

12 Die Gruppe als Gemeinschaft

In diesem Kapitel stellen wir vor,

- wie die Verschiedenheit der Verständnisse von PLG die Gemeinschaft prägen.
- wie neue Mitglieder aufgenommen werden.
- wie Fachlichkeit im Austausch zum Tragen kommt.

12.1 Ein persönlich geprägtes Miteinander

Die PLG ist unbenommen ihrer allgemeinen Merkmale auch immer der Zusammenschluss von Individuen, die die spezifische Ausgestaltung prägen. Daher wird jede PLG trotz anleitendem Rahmen zu einer einmaligen Variante. Auch innerhalb der PLG-Arbeit tragen die einzelnen Personen unterschiedlich zum Geschehen bei. Diese Verschiedenheit ist den Mitgliedern meistens bewusst und wird in der Regel akzeptiert. Unterschiedlich ist auch, was die einzelnen Mitglieder von der PLG erwarten. Dies bewegt sich in einer Bandbreite von Zusammengehörigkeitsgefühl bis zu professioneller Arbeitsgruppe und von einer besonders geschätzten Gruppe bis zu einer unter vielen Kooperationen. Überdies bringen die Mitglieder ein unterschiedlich großes Interesse mit, sich regional auch für andere Anliegen zu vernetzen.



Beobachtung:

Neben diesen leicht differenten Erwartungen darüber, was die PLG für ihre Mitglieder ist, lässt die Moderation ebenfalls erkennen, welches ihre spezifische Vorstellung einer PLG ist. Folglich können sich jene Personen besser aufgehoben fühlen, die ähnlich denken. Im Dienst aller Mitglieder jedoch muss die Moderation entsprechend sensibel sein, ebenso die anderen Verständnisse zu bedienen und allen Bedürfnissen nahekommen. Gelegentlich gemeinsam aus der Metaperspektive zu beraten, ob der Charakter der PLG noch für alle passt, ist wichtig, damit vermieden wird, dass sich einzelne Mitglieder nicht mehr darin aufgehoben fühlen und sich ausklinken.

Auch wenn die Leitdimensionen *Gemeinschaft – Lernen – Professionalität* nicht zuletzt aufgrund differenter Bedürfnisse alle immer wieder gewichtig gesetzt werden

müssen, lohnt es sich zu Anfang, neben der thematischen Orientierung in die Gemeinschaft zu investieren. Innerhalb der methodischen Varianten, wie über ein Thema beraten wird, können gezielt Möglichkeiten eröffnet werden, zu diskutieren und sich dabei kennenzulernen und Vertrauen aufzubauen.

Mit welcher Arbeitshaltung und -weise bei den anderen zu rechnen ist, wird den Mitgliedern über die Zeit erkennbar. Nach drei bis vier Sitzungen sollte einmal innegehalten und gemeinsam reflektiert werden, ob sich jede:r in der PLG gut zurecht findet. Impulse können sein:

„... da öffnen sich manche Kolleginnen ganz anders ...“

Ich fühle mich wohl mit ...

Ich wünsche mir, dass ...

Es hat mir gutgetan, dass ...

In Zukunft sollten wir ...

Ich stelle fest, dass ...

Mir geht es mit/bei ...

„der Austausch schafft Motivation, die Herausforderungen als Gemeinschaft zu lösen.“

Die Gemeinschaftsentwicklung wird gefördert, wenn Treffen regelmäßig und in nicht zu großen Abständen (3–4 Wochen) stattfinden. Sie gewinnt, wenn jede:r mit Erfahrung, Wissen und Können beiträgt und nebenbei

auch durch Einblicke in die Einrichtungen neue Ideen zu sammeln sind. Daher ist besonders am Anfang darauf zu achten, dass methodisch sichergestellt wird, dass alle sich an Gesprächen beteiligen, u. a. durch:

- ↳ Blitzlichtrunden
- ↳ Murrelgruppen
- ↳ Aufgabenteilung und Ergebnisvorstellung in Gruppen
- ↳ jede:r bringt etwas aus der Praxis mit
- ↳ Übungen für Perspektivenerweiterung.



Beobachtung:

Wie ein fairer Umgang miteinander und ein lernfreundliches Klima geschaffen wird, bringen Personen aus dem Bildungsfeld als professionelles Wissen mit. Hierauf können die Mitglieder einer PLG bauen. Eher ist es nötig, von außen Impulse zu setzen, damit nicht zu schnell Einigkeit hergestellt wird, sondern Kontroversen ausgehalten und nutzbar gemacht werden, um neue Erkenntnisse zu entwickeln. Verschieden auf eine Situation zu schauen, birgt sowohl das Potenzial, mehr zu verstehen, als auch den Anstoß, genauer nachzuforschen, was es noch Wissenswertes dazu geben könnte.

Eine PLG profitiert insgesamt von einer konstanten Gruppe und einem Kern an Personen. Trotz eines Kick-Offs mit bewusster Teilnahmeentscheidung verändert sich die Zusammensetzung der PLG über die Zeit. Personen steigen aus (neue Stelle, andere Aufgaben) und Mitglieder bringen neue Personen mit (Interesse, neue:r Tandempartner:in).

Der Erfahrung nach werden Austritte selten gezielt vorbereitend kommuniziert, sondern Personen erscheinen weniger oft und kommunizieren dann ihr Wegbleiben halboffiziell in die Runde. Deshalb empfiehlt es sich, Mitgliedschaften offen zu behandeln, Unterstützung anzubieten, wenn jemand über den Austritt nachdenkt bzw. über eine mögliche Rückkehr zu sprechen.

Gerade weil eine PLG als besondere und damit auch exklusive Gruppe wahrgenommen werden kann, sollten neue Mitglieder von Anfang an inhaltlich und persönlich abgeholt und sehr gezielt eingebunden werden. Bewährt hat sich, in einer Vorstellungsrunde von den anderen Mitgliedern vorgestellt zu bekommen, wie sie ihre PLG verstehen und was sie daran schätzen. Bewährt haben sich ferner die Methoden, die jede:n aktiv in das Gespräch einbinden.



Tipp:

Weil alle Mitglieder wissen, dass viel beruflich und privat zu bewältigen ist, verhalten sie sich i. d. R. rücksichtsvoll, sollten Personen wiederholt verspätet eintreffen oder nicht teilnehmen. Da der Mehrwert jedoch eines Investments aller bedarf, sollte nicht unterschätzt werden, dass dies auch als Signal fehlender Bedeutung der PLG gelesen werden kann. Es empfiehlt sich daher, vertrauensvoll in der Gruppe zu beraten, inwieweit die Situation so gemeinsam getragen werden kann oder neu vereinbart werden muss. Hier ist die Moderation gefragt, einen Impuls zu setzen, sollte sie kritische Signale wahrnehmen.

12.2 Fachliches Miteinander

Innerhalb der Gemeinschaft, die ihre tragende Qualität erst mit der Zeit entwickelt, zeigt sich das Miteinander auch auf fachlicher Ebene vielschichtig. Um die Lernwirkung zu entfalten, für die die PLG-Arbeit geschätzt wird, sind folgende Aspekte sicherzustellen:

„... was wir ja hier bereichernd gefunden haben, dass jeder mal seinen Beitrag auf seine Art und Weise gegeben hat und das ist ein Geben ... und jeder wird gestärkt.“

(1) Aufmerksamkeit auf die vielfältige Expertise und den gegenseitigen Gewinn lenken:

- ↪ Erfahrungen, Wissen und Können einbringen
- ↪ Talente wahrnehmen und gezielt ansprechen
- ↪ an Gedanken anderer anknüpfen, weiterführen
- ↪ gezielt neue Impulse in den Austausch bringen, hinterfragen, herausfordern.

„Da können Talente gezeigt werden.“

(2) Zur Entwicklungsplanung und Umsetzung in der Praxis beitragen:

- ↪ an das gemeinsame Lernen anknüpfend neue Handlungsmöglichkeiten in der Praxis andeuten
- ↪ Anregungen für die Praxis mit Begründung geben
- ↪ für neue Einsichten Konzepte in Fachliteratur, Fortbildung etc. suchen.



Beobachtung:

Anliegen, die womöglich schon lange bearbeitet werden sollen, finden meist einen Platz in den Themen der PLG und diese kann so auch als Hilfe erfahren werden, sie anzugehen. Die Professionellen im Feld denken nicht erst hier Verbesserungen und neue Ideen an, sondern häufig suchen sie sie dann bewusst mit Unterstützung der anderen in der PLG-Arbeit tatsächlich zu verwirklichen.

(3) Entwicklung als Person und Impulse ins Umfeld der Kooperationen:

Vom Start bis zum konsequenten inhaltlichen Arbeiten braucht es Zeit, weil sich die Gruppe in die stringente Art der Zusammenarbeit einfinden muss. Es ergeben sich unter Umständen neue Rollen und Verantwortlichkeiten (z. B. mitsteuern, überblicken, dokumentieren) und eine weitere Verpflichtung im Alltag, fokussiert zu arbeiten, Vorbereitungen verlässlich zu erledigen, Teilaufgaben zu übernehmen. Damit auch die Zusammenarbeit im beruflichen Kontext von dieser Konsequenz profitiert, kann während den Sitzungen das Spezifische der PLG herausgestellt und Beispiele für gute PLG-Praxis gegeben werden. Auch kann dies in der Berichtsrunde am Anfang einer Sitzung mit den Erfahrungen verknüpft werden, die die Mitglieder aus der Praxis einbringen.

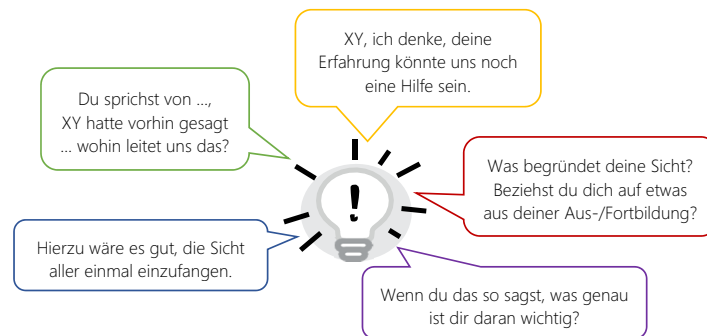
„Also das fand ich schon so wertvoll, sich so weiterzuentwickeln, anfangs haben einige lang und breit erzählt, das machen alle jetzt knapper.“

(4) Verschiedene Kommunikations- und Arbeitsweisen einsetzen:

Gruppenübergreifend fallen folgende asymmetrische Momente innerhalb der PLG-Arbeit auf: (a) Redebeteiligung und Beitragslänge, (b) fachliche Positionen, (c) Differenzierungsfähigkeit zwischen eigener Erfahrung und allgemeingültige Erkenntnis, (d) die Metaperspektive einnehmen und den Gesprächsverlauf sowie den eigenen Beitrag darin überschauen zu können, (e) den Abgleich mit den PLG-Merkmalen mitführen und sie umsetzen zu können. Die Moderation hat maßgeblich in der Hand, hier ausgleichend zu steuern, indem sie:

- ↳ Redebeiträge zu einer anderen Person, ihrem Beitrag, ihre Kompetenz o. ä. hinüberleitet
- ↳ Mitglieder direkt aufgrund ihres Kontexts/ihrer Kompetenz um eine Sichtweise bittet
- ↳ Aufträge gleich mit dem Hinweis zur erwarteten Länge ihres Berichts vergibt
- ↳ bei Meinungen nach Begründungen fragt, auf die sich die Mitglieder stützen
- ↳ bittet, das Anliegen in einem Beitrag noch einmal explizit zu formulieren
- ↳ in der Runde erläutert, wie man im Sinne eines PLG-Merkmals konkret handeln würde
- ↳ die Meinungen aller abbildet und ggf. einen Abstimmungsprozess herbeiführt.

Nachfolgend haben wir einige konkrete Formulierungen für entsprechende Impulse zusammengestellt.



Es gilt außerdem, immer wieder alle einzuladen, eigenständig ähnliche Impulse an andere zu richten, um den Austausch mit anzuregen und dies einzuüben, falls man selbst eine Gruppe moderiert.



Tipp:

Personen, die die Umsetzung der PLG-Idee gedanklich mitverfolgen und versuchen, die Merkmale korrekt umzusetzen, wirken oft wie stille Mitmoderator:innen und tragen zum inhaltlichen oder methodischen Fortgang bei. Sie können als erste die interne Moderation der Gruppe übernehmen.

(5) Vorbereitete Mitwirkung und konsequente Nacharbeit investieren:

Das fachliche Miteinander (und damit indirekt das gemeinschaftliche Miteinander) profitiert auch vom inhaltlichen und zeitlichen Engagement für die Vor- und Nachbereitung eines Treffens. Es gilt, ‚Hausaufgaben‘ zu machen, durch die man Neues beitragen kann (etwas nachlesen, Expert:in kontaktieren, etwas erproben, dokumentieren etc.). Außerdem ist Teil der Vorbereitung, sich vor der Sitzung mithilfe des Protokolls wieder an den Diskussionsstand anzunähern, vor allem wenn der Sitzungsrhythmus drei- bis vierwöchig verläuft.



To-do: Die Gruppe als Gemeinschaft im persönlichen und fachlichen Miteinander

- Verschiedenheit der Mitglieder wahrnehmen, einbinden, nutzen (Perspektiven, Erfahrungsräume, Arbeitsweisen)
- Beteiligung sicherstellen (ermutigen, eingehen aufeinander, Gemeinschaftsgestaltung und fachlichen Austausch stützen)
- offener, transparenter Umgang mit Wechsel von Mitgliedern (austretende Mitglieder verabschieden, neue Mitglieder aktiv einbinden)
- Rollen für einen produktiven Austausch aktiv einüben (Moderation, Buddy, Expert:in)
- asymmetrische Beteiligung mit methodischer Unterstützung und Aufträgen balancieren
- Zeit für die Vorbereitung von Beiträgen (Hausaufgaben) erwarten und vereinbaren

13 Kommunikation und kooperatives Lernen

In diesem Kapitel stellen wir vor,

- auf welchen Ebenen von Kommunikation man sich in einer PLG bewegt.
- womit man andere anregen kann, sich für eine PLG-bezogene Arbeitsweise zu engagieren.
- welche kritischen Aspekte der Kommunikation zu handhaben sind.

13.1 Kommunikation in der PLG und bis hinein in die Einrichtungen

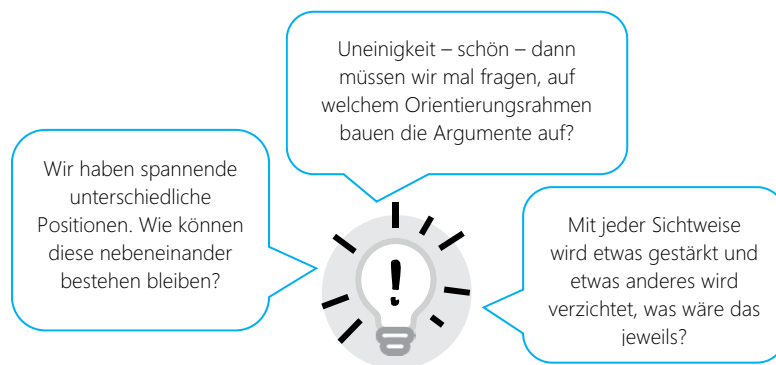
Die PLG-Arbeit wird maßgeblich über Kommunikation getragen und trägt gleichzeitig zu verbesserter Kommunikation in der Zusammenarbeit bei (V17):

- fachlichen Auseinandersetzung:** verschiedene Meinungen werden aufgerufen, befragt, begründet, erweitert
- Vertrauen in die Kommunikation mit Personen anderer Institutionen:** Menschen, die eher distanziert zusammengearbeitet haben, kennen sich besser, begegnen sich vertraut, nehmen leicht Kontakt auf
- Kommunikationsfähigkeit:** zuhören, ausreden lassen, nachfragen, Zeit zum Durchdenken geben, Gesprächsablauf einhalten, Ablenkungen stoppen, Seitenthemen ‚parken‘, fokussieren
- Wertschätzung:** achtsam teilnehmen, Interesse bekunden, aktiv einbinden, Hilfe anfragen, Feedback erbitten
- Anerkennung Expertise:** das Können anderer Professionen für die eigene als Bereicherung erfahren, Kompetenzen anderer erkennen, in den tatsächlichen fachlichen Austausch gehen, innovative Ideen austauschen, neues Fachwissen aneignen
- vertiefte Zusammenarbeit:** regelmäßiger Austausch, Arbeitsrhythmus, Sitzungsstruktur, Kontakt zwischen den Sitzungen, Verbindlichkeit, Engagement, PLG-Qualität beachten
- Metakommunikation:** Geschehen überschauen, eigenen Beitrag einordnen, Dynamiken erkennen, Erfolg bilanzieren, vorausplanen, Selbst-Monitoring durchführen
- multimediale Vernetzung:** Emails, Messenger, Telefon, Lernplattform, Materialpool.

13.2 Auseinandersetzungs- und Kooperationsprozesse

Bis die PLG-Arbeitsweise selbstverständlich wird, vergehen einige Wochen des Hineinwachsens. Gemeinsame Interessen, Vorlieben, Arbeitsweisen werden deutlich und die Annäherung unter Verschiedenheit muss gezielt gesucht werden.

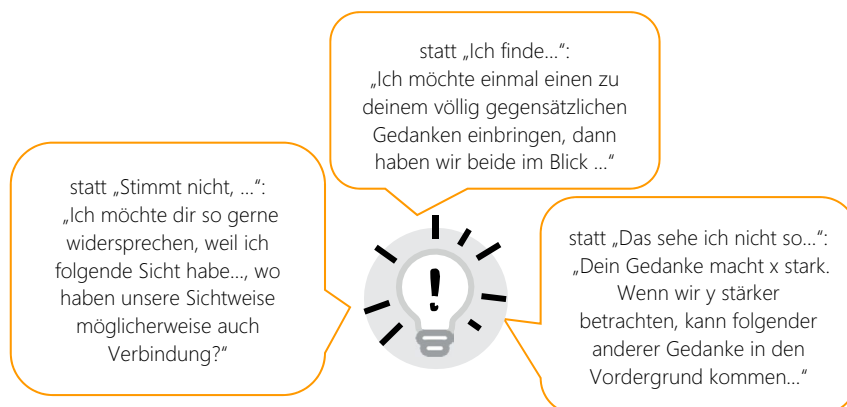
Eine positive Diskussionskultur ist ein Motor für die Kooperationsprozesse, mögliche divergierende Ansichten oder kritische Diskussionsbeiträge sind kein Anlass zur Sorge, sollten jedoch metaperspektivisch eingeordnet werden. Das kann sprachlich wie folgt passieren:



Tipp:

Gelegentlich geht es in der Diskussion hoch her und die Gefahr besteht, dass sich am Ende nur noch wenige Personen am Gespräch beteiligen. Dann ist es nötig, umzusteuern. Tritt solch eine Situation mehrfach auf, kann die Moderation dies wertschätzend spiegeln und mit der Gruppe ein Signal vereinbaren, das nonverbal zum Innehalten auffordert und von allen genutzt werden kann. Eine Symbolkarte (**V3**) kann ohne Worte in die Mitte des Tisches gelegt werden. Wenn dann das Gespräch kurz stoppt, kann das PLG-Mitglied sein Anliegen und ggf. auch bereits einen Vorschlag einbringen, wie weiter beraten werden kann. Das Diskussionsthema muss nicht unbedingt abgebrochen, sondern vor allem alle wieder eingebunden werden.

Wir haben im Laufe des Projekts kaum bemerkenswerte dissonante Momente erlebt, vermutlich, weil alle Personen die PLG-Arbeit ausprobieren und zum Gelingen beitragen wollten, die Vorteile schätzten und nicht zuletzt die Sitzungen moderiert wurden. Außerdem haben wir es im Bildungsfeld mit einer Personengruppe zu tun, die i. d. R. geübt ist, konstruktiv zu kommunizieren. Man scheint nicht nur gewillt zu sein, möglichst konsensorientiert zu beraten, sondern sich ggf. auch zugunsten anderer zurückzunehmen. Weil gegenteilige Sichtweisen jedoch gute Anstöße bieten, ist es für den PLG-Erfolg sinnvoll, Denkweisen zu hinterfragen und kontrovers zu diskutieren. Dabei hilft es, diskrepante Ansichten nicht als eigene Standpunkte zu vertreten, sondern als Perspektiven anzubieten, die den gemeinsamen Suchprozess voranbringen können. Sowohl die Moderation als auch die Mitglieder können das entsprechen verbal kennzeichnen:



13.3 PLG-typische Kooperationsweisen

Im Unterschied zu Kooperationen, in denen primär Informationen ausgetauscht und gemeinsam etwas organisiert wird, bedeutet PLG-Arbeit, Zusammenarbeit lern- und entwicklungsorientiert auszurichten. Gelegentlich sollte die spezifische Arbeitsweise in der PLG reflektiert und ihr Mehrwert aufgrund des ihr innewohnenden Potenzials festgehalten werden:

- ↪ *Die PLG bietet einen Pool von Expert:innen.* Dies kann man gezielt vor Augen führen und sich Zeit nehmen, das Kompetenzfeld, das man miteinander aufschlägt, zum Thema machen (V18).
- ↪ *Gegenseitige Besuche in der Einrichtung bringen positive Nebeneffekte.* Der Blick in das berufliche Umfeld aller Mitglieder bringt Verständnis für den Kontext, macht informellen Austausch möglich, stärkt die Gemeinschaft und führt zu vielen Praxisideen, die man bei den anderen entdecken kann.
- ↪ *Die Sammlung von Good-Practice-Beispielen wächst.* Im Verlauf der Sitzungen kommt es häufiger zu Momenten, in denen etwas im Sinne von Lernen und Entwicklung in Gemeinschaft gelungen ist. Diese sollten immer benannt und als Gewinn für alle herausgestellt werden, denn sie dienen den anderen als Good-Practice-Beispiel und schärfen die Aufmerksamkeit für nächste (eigene) Zugewinne.



Tipp:

Obwohl ein großer Konferenzraum für die methodischen Arrangements der Sitzungen ein gutes Setting darstellt, kann mit der Einladung zur Sitzung an jeweils eine Einrichtung (Kita, Grundschule) eines Mitglieds ein besonderer Moment des Willkommens ausgedrückt werden – auch wenn man ggf. am Mobiliar für die Kinder sitzt. Man öffnet einander sprichwörtlich die Tür und trägt so auch zum PLG-Merkmal Deprivatisierung bei.

13.4 Kommunikativ zum Lernen herausfordern

Die PLG-Arbeit lebt davon, den Problemen oder neuen Anforderungen in der Praxis auf den Grund zu gehen, bevor eine Handlungsalternative angedacht und ausprobiert wird. Situationen aus der Praxis werden, anders als in der Alltagsroutine, erst unter verschiedenen Perspektiven analysiert, bevor Ideen für einen konkreten Umgang damit entwickelt werden. Sich und andere herauszufordern, vertraute Muster zu hinterfragen und neue Routinen aufzubauen, ist ein Kernanliegen (Kap. 3). Die gemeinsamen Reflexionen folgen nicht nur der Frage *Wie können wir es besser machen?* sondern erst einmal der Frage *Sind die Vorstellungen, an denen wir uns orientieren, überhaupt die passenden?* Um diesen auf die Spur zu kommen, können Fragearten aus der Beratung und Techniken der Fallbesprechung genutzt werden. Auch dient das Modell des Double Loop Learnings aus der Organisationsentwicklung als gute Anleitung.



Info-Box: Fragetechniken aus Beratung, Double Loop Learning, Fallbesprechung

Fragetechniken aus der Beratung:

1. Zirkuläre Fragen: Was passiert dann, wenn du so vorgehst, mit ...?
2. Hypothetische Fragen: Was wäre wenn ...?
3. Ressourcenorientierte Fragen: Was kann so bleiben ... Was hat sich bisher bewährt ...?
4. Wunsch-Fragen: Was wäre das beste Ergebnis, wie sähe es aus?
5. Paradoxe Fragen: Was müsste passieren, dass der schlimmste Fall eintritt ...? Was ist das Worst-Case Szenario ...?

(Kansteiner, 2019)

Fragetechniken aus der Beratung:

1. Was im weiteren Umfeld ist mir/uns noch aufgefallen?
2. Welche Personen/Akteur:innen sind bei unserem Thema/Vorhaben von Bedeutung? Wie könnten ihre Perspektiven aussehen?
3. Welche grundsätzlichen Bedenken gibt es? Gibt es persönliche/fachliche Vorerfahrungen?
4. Welche kurz- und langfristigen Ziele können formuliert werden?

(Kansteiner, 2019)

Fragetechniken des Double Loop Learnings:

1. Was ist das Ideal? Was ist real?
2. Was wurde erwartet? Was ist geschehen?
3. Welche Maßnahmen wurden ergriffen? Was waren die Gründe für diese?
4. Was sind alternative Strategien? Was ist der nächste mögliche Schritt?
5. Welche neuen Annahmen ergeben sich? Worüber müssen wir mehr erfahren?

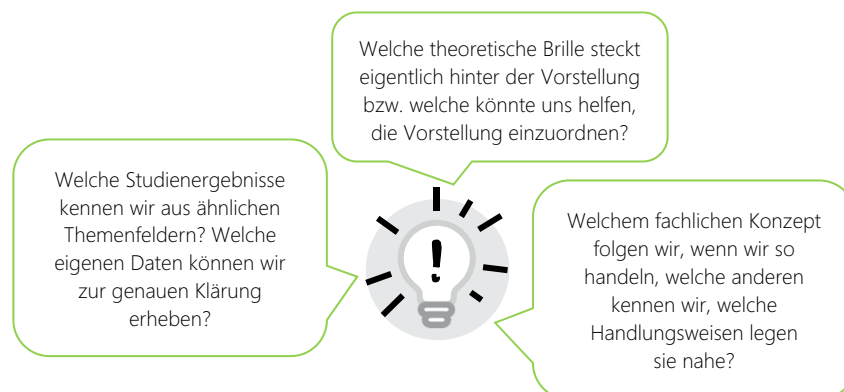
(TePinTeach, 2022)

Fragetechniken aus der Fallbesprechung:

1. Welcher Aspekt/welche Aspekte treten immer wieder auf? Was ist daran bedeutend für das Thema?
2. Was können wir unter Umständen außer acht lassen? Was ist möglicherweise nicht relevant?
3. Welche verschiedenen Blickwinkel und/oder Perspektiven können wir benennen?
4. Gibt es möglicherweise einen störenden oder irritierenden Aspekt?

(Hochuli Freund, 2017)

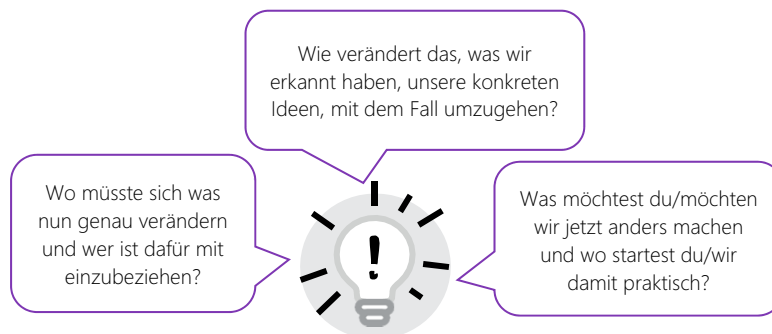
Nicht zuletzt ist es wichtig, Vorstellungen immer wieder daran zu prüfen, ob sie im Vergleich mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen bestehen können:



13.5 Vom Lernen in die Umsetzung

Zum Kernverständnis einer PLG gehört, dass erreicht wird, zu lernen, Entwicklung anzudenken und diese planvoll umzusetzen. Dies erstreckt sich von einem veränderten Umgang mit Kindern und Erwachsenen zum Umgestalten von Strukturen und Verfahren bis zur Stärkung des beruflichen Selbstverständnisses.

Die Struktur der PLG-Sitzung mit dem Erfahrungsbericht am Anfang und der Ausblick auf die Erprobung für die Zeit zwischen den Sitzungen zielt darauf ab, dass das, was vom Lernen in die Praxis reichen soll, gezielt geplant wird, bei der Umsetzung dokumentiert und dann ggf. (erneut) gemeinsam reflektiert wird. Dies ist vergleichbar mit einer sich selbst aufgegebenen Erfolgskontrolle. Konsequenterweise sollte die Beratung eines Themas, egal wie breit man diskutiert, am Ende dahingehend fokussiert werden, was daraus konkret für die Praxis folgen kann. Meist steckt hinter der Wahl des Themas ein Auftrag zur Qualitätsentwicklung, eine Herausforderung des Alltags oder ein Veränderungswunsch. Daran kann am Ende einer Diskussionsphase erinnert werden:



To-do: Kommunikation und kooperatives Lernen

- die Vielschichtigkeit der Kommunikation im Blick behalten
- grundlegenden Anforderungen an gelingender Kommunikation folgen
- Kommunikationsroutinen einüben (mit Rückbezug auf Kommunikationstheorien)
- metakommunikative Verständigung gezielt ermöglichen
- multimediale Kommunikationsmöglichkeiten etablieren
- differente Ansichten als Anstöße zum Weiterdenken einordnen
- aufmerksam sein, wann ein konfliktarmer Austausch konfliktscheu ist und New Learning erschwert
- Vorstellungen an Professionswissen prüfen und sich an wissenschaftlichen Erkenntnissen rückversichern
- Fragetechniken aus Ansätzen wie Beratung, Double Loop Learning oder Fallbesprechung nutzen
- den Blick vom Lernen bis zur Praxisveränderung kommunikativ lenken

14 Transferkommunikation und Kontakt zum Umfeld

In diesem Kapitel stellen wir vor,

- wie aus der PLG-Arbeit Entwicklungsimpulse in das berufliche Umfeld reichen.
- was im Kontakt mit Verantwortlichen der Aufsichtsebene geklärt werden sollte.
- wie sich aus der PLG-Arbeit Wirkung ins weitere Kooperationsfeld entfaltet.

14.1 Transfer aus der PLG ins Team und Kollegium

PLGs, gut ausgeführt, bereichern die Mitglieder professionell sowie persönlich und leiten zu Good-Practice und Innovationen in der Praxis an (Kap. 3). Dies gilt auch für interinstitutionelle PLGs, allerdings mit Mitwirkenden aus unterschiedlichen Praxisfeldern. Die PLG-Arbeit steht dabei in mehrfacher Verbindung zum kollegialen Umfeld und ist mindestens indirekt verbunden mit der Bildungs- bzw. Leitungsarbeit dort.

- (1) Das Umfeld und die darin gemeinsam ausgebrachte Arbeit wird durch die Deprivatisierung – gewollt – in den PLG-Austausch getragen. Der berufliche Alltag kann Gegenstand der Beratungen in der PLG sein. Er wird mündlich geschildert oder ergibt sich als Eindruck bei Hospitationen. Somit ist der Austausch in einer PLG nicht von den Kontexten der Mitglieder zu trennen, sondern soll sogar durch die Resonanz der Außenstehenden weiter beleuchtet werden.
- (2) Hierbei kommt es gelegentlich zu (neuen) Kenntnissen über andere Personen. Positiv gesehen erfährt man etwas von Kolleg:innen und könnte diese bei einem anderen Anliegen ansprechen. Kritisch gesehen wird über das Umfeld und Personen darin ungefragt berichtet und diese werden, ohne dass sie sich dazu verhalten können, in der PLG ‚bekannt‘. Daher muss, so wie es die Verschwiegenheitsvereinbarung in der PLG absichern soll (Kap. 7), gleichfalls dafür gesorgt werden, dass die Einblicke in die Praxis den Personen dort nicht schaden (Image wahrend, Netzwerk erhaltend darstellen und diskutieren). Empfehlenswert ist deshalb, das eigene Team einschließlich der Leitung über die Mitwirkung in der PLG zu informieren.
- (3) Umgekehrt soll die eigene Erfahrung, wie man PLG-artig arbeitet und daraus Weiterentwicklung gestaltet, gezielt in bestehende Kooperationen der Einrichtung übertragen werden können. Auch können Kolleg:innen zu bestimmten PLG-Sitzungen eingeladen werden – zum Schnuppern oder als Expert:innen. Es soll möglich sein, Erkenntnisse aus der PLG in den Arbeitskontext einzubringen und dortige Entwicklungsanliegen zu befruchten.

„Jetzt weiß ich, wie Bildung praktisch in der ersten Klasse stattfindet und das hilft mir jetzt schon in der Arbeit und auch dem Team.“

Konkret kann das darüber geschehen, dort auch:

- ↳ mit Moderationskarten für einen gelingenden Austausch zu arbeiten
- ↳ im Team das neue fachliche Wissen weiterzugeben
- ↳ von guten Ideen aus den anderen Einrichtungen zu berichten
- ↳ in Teamdiskussionen die PLG-Beratungsart umzusetzen (Argumente hinterfragen, begründen lassen, Fragen stellen)
- ↳ Methoden einer zielführenden Sitzung anzuwenden (Agenda, Fotodokumentation)
- ↳ Tools und Arbeitsblätter/Notizbögen zu nutzen
- ↳ angestrebte Ergebnisse auch zu überprüfen
- ↳ Methoden der Metareflexion anzuwenden
- ↳ bei geeigneter Gelegenheit zur PLG-Arbeit zu beraten/zu initiieren.

- (4) Wenn ein Tandem aus einer Institution an der PLG teilnimmt, ist es nicht nur erforderlich, dass sie sich zur Gruppe hin offen und auch als einzelne Mitglieder zeigen, sondern überdies dem möglichen Eindruck in ihrem Team bzw. Kollegium entgegenwirken, exklusiv in einer Sondergruppe zu agieren. Dazu können sie transparent machen, wie und woran sie in der PLG beraten und regelmäßig in Teamsitzungen berichten, was sie gelernt haben. Überdies können sie einen Ausblick geben, wie vom

„Also ich geb' die Infos auch regelmäßig weiter dann in den Teamsitzungen und sag, das und das haben wir besprochen, das und das ist wichtig. Also ich finde es auch, weil ich jetzt an der Qualitätsweiterentwicklung sowieso arbeite, ich finde, das trägt enorm dazu bei, dass sich die Qualität verbessert, also bei der Einrichtung ...“

Team Kontakt zur PLG möglich ist oder gemeinsamen mit Kolleg:innen aus den Einrichtungen einen Event (Hospitation, Fachgespräch, Aktivität mit Kindern) organisieren.

- (5) Nicht zuletzt dürfen PLG-Mitglieder in ihrem Team bzw. Kollegium auch benennen, auf welche Art sie durch die Mitwirkung an der PLG zugunsten der Entwicklung in der Einrichtung beitragen.

14.2 PLG-Idee und Bedarfe an Verantwortliche kommunizieren

Vorgesetzte beim Träger, im Amt für Bildung oder Schulleitungen sowie Schulämter werden in der PLG-Arbeit an unterschiedlichen Stellen relevant. Weil PLG-Arbeit nicht als private Investition, sondern als eine Aktivität zur Professionalisierung und Qualitätsentwicklung einzustufen ist, sollten die Verantwortlichen darüber informiert werden. Auch können sie in verschiedener Hinsicht unterstützen:

- Werden Vorgesetzte vorab über das Interesse bzw. die Teilnahme an der PLG informiert, können bereits zu einem frühen Zeitpunkt Absprachen über Verbindlichkeiten, Ressourcen, Vertretungen o. ä. beraten werden und die Bedingungen der Teilnahme werden transparent verhandelt. Dies betrifft auch die Einstufung der PLG-Zeit als Arbeits- oder Fortbildungszeit sowie Budgets für Materialien, Reisekosten oder möglicherweise Catering, wenn die PLG an der eigenen Einrichtung tagt.
- Regelmäßige Information über den PLG-Erfolg (unter Berücksichtigung der Verschwiegenheitsverpflichtung) lässt einerseits das Engagement des:der Mitarbeiter:in erkennen und ermöglicht andererseits, dass Vorgesetzte indirekt mit der Innovationsidee einer PLG vertraut werden und

prüfen können, wie diese in das von ihnen verantwortete System hineinwirken bzw. was sie sich von diesem Engagement versprechen und wie die PLG-Aktivitäten mit anderen Entwicklungen zusammengeführt werden können.

- Bei entsprechenden Themen können Personen beim Träger oder andere Verantwortliche in den PLG-Prozess einbezogen werden, beispielsweise um ihre spezifische Expertise einzubringen oder den gesetzlichen Rahmen genauer vorzustellen, wenn spezifische Entwicklungen angebahnt werden sollen (z. B. rechtliche Bestimmungen für das Kinderschutzkonzept, Aufsichtsregeln für Aktivitäten mit Kindern).

Die Mitglieder einer PLG müssen sich darauf verständigen, auf welche Weise sie die Vorgesetzten in den Informationsfluss einbinden bzw. welche Informationen sie weitergeben. Dabei ist zu berücksichtigen, inwiefern dies für Vorgesetzten aufgrund der Personalaufsicht relevant ist. Worüber Verantwortliche informiert werden, ist nicht zuletzt eine strategische Entscheidung, denn ihre Interessen könnten sich einschränkend oder stützend auswirken. Eine PLG kann dazu mithilfe folgender Fragen beraten:

- Wer erhält welche Information warum?
- Was möchte man aus welchen Gründen in der Gruppe halten?
- Wann und wie werden externe Personen (Vorgesetzte, Expert:innen) miteinbezogen?
- Wer wird in den Email-Verteiler aufgenommen?
- Wer erhält Protokolle zur Einsicht?
- Wer wird über Termine in Kenntnis gesetzt?
- Wer fungiert für Außenstehende als Sprecher:in der Gruppe?

Wenn PLG-Themen von außen beispielsweise als Auftrag vom Träger/Leitung gesetzt werden, ergibt sich aufgrund des Anspruchs, Transparenz zu schaffen, die Notwendigkeit, Ansprechpersonen zu benennen, Deadlines abzustimmen, aber auch eine genaue Beschreibung von Arbeitsaufträgen zu erhalten und Teilergebnisse zu präsentieren und beraten.



Beobachtung:

Wir nehmen wahr, dass die Mitglieder einer PLG unterschiedlich und für sich alleine Aspekte mit ihren Vorgesetzten vorbesprechen. Das heißt, manche Mitglieder agieren in der Gruppe mit einem deutlichen Bezug zur Aufsichtsebene, andere entscheiden für sich alleine ohne Rechenschaftspflicht nach außen. Dies sollte möglich sein, weil berufliche Verbindlichkeiten zu Vorgesetzten unterschiedlich sind und überdies erst die PLG-Arbeit erfahren werden muss, um entscheiden zu können, worüber informiert und was verhandelt werden sollte. Nach wenigen Sitzungen jedoch wird die Frage dieser Außenbeziehungen auch für die Gruppe relevant, sowohl aufgrund der Rolle, die Vorgesetzte in den thematisierten Fällen haben können, als auch, weil nicht alle eigenständig über Termine und Ressourcen entscheiden können. Spätestens dann ist eine gemeinsame Verabredung als PLG nötig.

14.3 Transfer der PLG-Idee in andere Kontexte

Ein Interesse an der PLG-Arbeit, das über die eigene fachliche Vertiefung hinausgeht, lässt sich unter dem Begriff ‚Doppeldecker‘ fassen. Dieser meint, selbst mit dem Format praktizierend vertraut zu werden, um andere darin anleiten zu können. Besonders Leitungspersonen haben bei der Mitwirkung in der Erprobung neben dem eigenen Lernen zu den Themen auch im Sinn, das Format zu verstehen und in der eigenen Einrichtung aufbauen zu können.

Ein weiteres Ziel kann sein, als Moderator:in in neu gegründeten PLGs zu wirken – in der eigenen Institution oder im Weiterbildungsfeld – und die eigenen Fähigkeiten dazu über learning by doing auszubauen. Ein weiterer Transfer lässt sich dort denken, wo in modularen Fortbildungsangeboten ein Gruppenaustausch vorgesehen ist und sie diesen gezielt mit den Qualitäten einer PLG anreichern.

Wird die PLG-Idee multipliziert, ist es wichtig, dass nicht nur die strukturellen Hilfen weitergegeben werden (Sitzungsverlauf, Kartenarbeit, Dokumentation), sondern auch jene Elemente beachtet werden, die die spezifische Lernkultur einer PLG ausmachen (Praxis mehrperspektivisch betrachten, Vorstellungen kritisch hinterfragen, neues Wissen aufnehmen, Fokus auf Reflexion, dialogischer Austausch).



To-do: Transferkommunikation und Kontakt zum Umfeld

- Bewusstsein schaffen, dass das Umfeld von der eigenen PLG-Beteiligung betroffen ist
- Transparenz über die Mitwirkung an der PLG gegenüber Kolleg:innen herstellen
- die Vorgesetzten über die Teilnahme und Absicht der PLG-Mitwirkung informieren, über Ressourcen und mögliche Verbindlichkeiten beraten
- PLG-Methoden in andere Kooperationen aufnehmen (niedrigschwellig, vorbildhaft)
- an geeigneten Stellen im Team über Art/Gewinn der PLG berichten, Interesse wecken
- eigene Fähigkeit, eine PLG zu moderieren, aufbauen
- PLG als Lernkultur vertreten, die durch Strukturen unterstützt wird

15 Vor- und Nachbereitung der Sitzungen und Rituale

In diesem Kapitel stellen wir vor,

- wie die räumlichen Rahmenbedingungen einschließlich der Verpflegung hilfreich sind.
- welche Sitzungsroutinen den Prozess stützen.
- welche (digitale) Lernumgebung samt Materialien und Dokumentation sinnvoll ist.

15.1 Raum und Verpflegung

Nicht alle Einrichtungen verfügen über Tagungs- oder Besprechungsräume, sodass teilweise für die PLG-Sitzung Räume umfunktioniert werden (Gruppenräume, Klassenzimmer, Fachräume). Diese Gegebenheiten gehören zur Praxis und werden so akzeptiert. Alternativ kann für die PLG-Sitzung ein externer Raum angemietet werden, wodurch zwar die gegenseitigen Besuche wegfallen, aber der Gewichtigkeit der Zusammenarbeit Ausdruck verliehen wird, besonders, wenn Aufsichtspersonen hierbei finanziell unterstützen. Während beim wechselnden Besuch in den Einrichtungen das jeweilige PLG-Mitglied für die Organisation verantwortlich ist, muss dies bei der Nutzung externer Räume geklärt werden.

Ein geselliger Empfang zur PLG-Sitzung mit Kaffee, Tee, Wasser und einem kleinen Snack wird immer positiv angenommen und kann zur Sitzungstradition werden.



Tipp:

Wenn möglich, sollten Getränke und Verpflegung auf einem extra Tisch arrangiert werden, damit die Mitte des Tisches frei bleibt, um dort mit den Moderationskarten das Tischbild ausbreiten zu können.

Wichtig ist, dass der Raum ein konzentriertes Arbeiten ermöglicht, einen Tisch hat, der genug Platz bietet, die Materialien darauf auszubreiten, und Gelegenheit für gelegentliche Murmelgruppen bietet. In einem Stuhlkreis zu arbeiten, ist ebenso möglich, erschwert jedoch das Mitschreiben und verlangt beim Notieren der Beiträge auf Karten, sich immer wieder auf dem Boden zu bewegen. Die bessere Übersicht über das sich entwickelnde Tischbild ist dabei wiederum ein Vorteil.

Präferenzen zur Wahl des Sitzplatzes bzw. eine Sitzordnung gibt es nur bedingt und sind auch nicht wünschenswert. Vor dem Hintergrund, dass mit methodisch verschiedenen Austauschformen auch ermöglicht werden soll, miteinander vertraut zu werden, sind wechselnde Zusammensetzungen sinnvoll. Es hat sich bewährt, dass die Moderation inmitten der Gruppe und nicht exklusiv sitzt, um den Fokus der Mitglieder aufeinander und das gemeinsame Gespräch zu lenken.

Beteiligen sich Tandems an einer PLG, tendieren sie anfangs dazu, nebeneinander zu sitzen, um miteinander beraten zu können. Dies löst sich teilweise von alleine auf oder kann durch eine entsprechende methodische Arbeitsweise gelockert werden.

15.2 Turnus und Verbindlichkeiten der PLG-Sitzungen

PLGs bauen auf regelmäßigen Treffen in einem festen Turnus auf. Kleinere Abstände von 2–3 Wochen sind wünschenswert, vor allem wenn eine konkrete Erarbeitung ansteht und man an einem aktuellen Thema ‚dranbleiben‘ will. Erfahrungsgemäß wählen interinstitutionelle PLGs jedoch einen etwas größeren Abstand, weil diese zu den bestehenden Kooperationen in den Einrichtungen hinzukommen. Unsere Erfahrung zeigt weiter, dass ein Zeitfenster von 2–2,5 Stunden sinnvoll ist, um in Ruhe arbeiten zu können. Dies scheint Teilnehmenden anfangs zu viel, weshalb man mit 1,5–2 Stunden starten kann. Etwas mehr Zeit zu haben, wird meist im Laufe des Voranschreitens als nötig erlebt und selbst eingeräumt. Es empfiehlt sich, pünktlich zu starten und die Sitzung verlässlich wie geplant zu schließen. Mit der Zeit erkennen die Mitglieder, dass es wichtig ist, der PLG unter allen Terminen des Alltags eine gewisse Priorität einzuräumen, da ansonsten kaum gemeinsame Treffen möglich werden. Termine können auf verschiedene Arten ausgemacht werden:

- ↳ direkt im Schritt Organisatorisches am Ende einer Sitzung
- ↳ über ein digitales Tool zur Terminabstimmung
- ↳ per voraus vereinbarter Halb- bzw. Ganzjahresplanung.



Tipp:

Es ist wichtig, während der Startphase keinen terminlichen Zeitdruck zu erzeugen oder die Sitzungszeit länger als andere Sitzungen zu planen, weil die PLG-Erprobenden erst erfahren müssen, wie sie dieses Engagement gut in ihrem Alltag unterbringen. Im Verlauf der gemeinsamen Sitzungen erfahren sie, welcher Rhythmus und welche Zeitfenster ihnen als Gruppe dienlich sind und verändern ihre Planung in gemeinsamer Abstimmung.

Erfahrungsgemäß entschuldigen sich die Mitglieder ganz unterschiedlich, wenn sie einmal nicht an einer Sitzung teilnehmen können. Möglich und unaufwändig ist es, sich über eine:n Kolleg:in entschuldigen zu lassen, mit dem Nachteil, dass erst in der Sitzung klar wird, dass jemand fehlt. Möglich ist auch, die Information über ein gemeinsames Chat-Tool/Messenger in die Gruppe zu senden, dann wissen alle im Vorfeld Bescheid. Weil die PLG-Arbeit eine gemeinsam verantwortete ist, sollte die Nachricht neben der Moderation gleichermaßen die ganze Gruppe erreichen. Auch hier gilt es, im Selbst-Monitoring einmal anzusprechen, ob alle mit dem praktizierten Modus einverstanden sind oder eine neue Variante vereinbaren wollen.



Tipp:

Die Zusammenarbeit mit einer externen Moderation im Modellversuch scheint die Verbindlichkeit dahingehend zu erhöhen, dass die PLG-Mitglieder den Termin gewichtig setzen und engagiert mitwirken. Damit dies auch geschieht, wenn eine PLG eigenverantwortlich arbeitet, können externe Expert:innen eingeladen werden, die eine Besonderheit für die Sitzung zu sein versprechen. Auch können gezielte Austausche mit anderen PLGs stattfinden, was ebenfalls die konstante Beteiligung aller erforderlich macht.

Pausen sind in jeder PLG-Sitzung obligatorisch, u. a. als Verschnaufpausen und sinnvolle Unterbrechungen der Diskussionen, damit sich etwas setzen kann. Pausen sind ferner eine wichtige Zeit für Nebengespräche, in denen etwas geklärt werden kann, das nicht alle betrifft, oder man in ein persönliches Gespräch kommen und Kontakte vertiefen kann. Mitunter kommt in der Pause noch ein interessanter Gedanke auf, den jemand im Plenum nicht einbringen wollte. Im entspannten Moment kann dieser vorsortiert und nach der Pause mit aufgenommen werden.

15.3 Lernumgebung, Material und Dokumentation

Zu den Routinen einer PLG gehört eine Dokumentation, die gut überschaubar Essenzen des Austauschs festhält, sodass man vor der nächsten Sitzung den Stand der Themenbearbeitung rekapitulieren und gedanklich wieder daran anknüpfen kann. Die Dokumentation umfasst auch den Themenspeicher und sichert, dass unbearbeitete und zukünftige Themen nicht vergessen werden.

Da im beratenden Austausch auch Zusammenhänge und Begründungen relevant sind (Kap. 11), sollte die Dokumentation nicht nur Ergebnisse festhalten. Gute Erfahrungen konnten wir mit dem Fotoprotokoll machen, das die Gedankengänge, die während der Sitzungsschritte über die Schlagwörter auf den Moderationskarten festgehalten wurden, abbildet, ohne dass der Verlauf noch einmal abgetippt werden muss.

Wie die Sitzungsprotokolle allen Mitgliedern zukommen, hängt vom ausgewählten Kommunikationsverfahren ab. Möglich sind ein Email-Verteiler, eine digitale Plattform oder eine Messenger-Gruppe.

Grundsätzlich ist eine Ergänzung des gesamten Lernsettings durch eine digitale Lernplattform wünschenswert. Sie dient dem Wissensmanagement und ermöglicht, dass Lektüren geteilt, Ergebnisse präsentiert oder Erarbeitungen archiviert werden können. Sie muss nicht von Beginn an vorhanden sein, wenn man zunächst die Aufmerksamkeit auf das Ankommen im spezifischen PLG-Austausch lenken will. Wenn im Zuge der Zusammenarbeit deutlich wird, dass eine solche Plattform die Koordination erleichtert, ist es begrüßenswert, wenn sie schnell zur Hand ist. Dies kann die Plattform der Hochschule sein, sollte die Moderation von dort kommen, es können auch Kurse auf jenen Plattformen eingerichtet werden, die in Grundschulen oder in Kitas genutzt werden. In allen Fällen ist zu planen, dass frühzeitig Gast-Accounts zu beantragen werden und mit den Verantwortlichen abgesprochen werden muss, welche datenschutzrechtlichen Bestimmungen zu berücksichtigen sind.



Beobachtung:

Weil sich der berufliche Alltag der Lehrkräfte und pädagogischen Fachkräfte in der größeren Zeitspanne auf die Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen bezieht, sind sie erfahrungsgemäß seltener am Computer als Leitungspersonen oder Mitglieder von Hochschulen oder Fortbildungseinrichtungen, die als mögliche Moderator:innen die PLG-Arbeitsstrukturen mitprägen. Auch werden im Alltag der Pädagog:innen seltener kollaborative Tools und andere digitale Anwendungen genutzt. Überdies können sie in ihrem Alltag weniger gut telefonieren. Messenger sind dagegen leicht für die schnelle Kommunikation und können auch die Fotodokumentation griffbereit anbieten. Gegebenenfalls ist vor der Nutzung eine Absprache in den Einrichtungen und mit den zuständigen Datenschutzbeauftragten nötig.

Zunächst lebt die PLG-Arbeit vom mündlichen Austausch, der dies sei nur angedeutet, auch im virtuellen Raum gestaltbar ist (Kansteiner et al., 2022). Der Austausch in Präsenz kann durch verschiedene Materialien unterstützt werden:

- ↪ Moderationsmaterial samt Stifte zum Mitschreiben; verschiedene Formen und Farben erlauben eine Systematisierung der Beiträge
- ↪ Impulsfragen, die in großer Schrift ausgedruckt auf dem Tisch ausgelegt werden
- ↪ Klebepunkte, mehrfarbig, für Abstimmungen/Bewertungen oder Haftnotizen, die mit einer Notiz versehen zum Kommentieren genutzt werden
- ↪ leere Bögen Din A3 oder Din A4 oder Flipchartpapier, um etwas zu skizzieren.

Eine Agenda, vor der Sitzung auf ein Plakat notiert oder als Handout, auf der man sich Notizen machen kann, gehört zu jeder Sitzung. Sie wird i. d. R. in der Sitzung davor bereits angedacht. Prozessstützende Materialien können ferner Vorlagen/Arbeitsblätter sein, die auffordern, zentrale Teilziele der PLG-Arbeit festzuhalten: (1) Bogen zur Bilanz des Gelernten (V11), (2) Aktionsplan, um Erprobungen vor auszuplanen (V13), (3) Notizblatt für einen Vorschlag (V12).

**To-do: Vor- und Nachbereitung der Sitzungen und Rituale**

- den Raum in Absprache mit der Gruppe festlegen
- vereinbaren, wer für die Verpflegung sorgt
- Agenda setzen und in Printform zur Verfügung stellen
- Pausen einplanen
- Arbeitsmaterial besorgen und bereitstellen
- Notizbögen vervielfältigen und auslegen
- Ergebnisse (Tischbilder) abfotografieren und in den Dokumentationsrahmen einpflegen
- Dokumentationshilfen für die Zeit zwischen den Sitzungen bereithalten
- Zugänge für die mögliche Arbeit mit einer Lernplattform vorbereiten und an geeigneter Stelle einführen
- über externe Expert:innen und die Verknüpfung mit anderen PLGs die verbindliche Teilnahme stützen

16 Selbst-Monitoring der PLG-Arbeit

In diesem Kapitel stellen wir vor,

- wie eine PLG ihre Qualitäten entlang der PLG-Merkmale im Sinne des Selbst-Monitorings prüft.
- welche Leitfragen für jeden Bereich einen Anfang stellen können.
- wie auch zwischen den Sitzungen fachlicher Austausch über Aufträge ermöglicht wird.

Im *ProLeiKiGs*-Projekt wurde eines der Erhebungsinstrumente gleichzeitig als Selbstentwicklungsinstrument eingesetzt (Kap. 6). Dieses regt an, über den eigenen Beitrag in der Zusammenarbeit und den der anderen nachzudenken, darüber eine Bilanz zu ziehen sowie einen Entwicklungsvorschlag zu entwickeln. Dafür stehen Fragen zur Selbstreflexion zur Verfügung (V15), entlang derer nach jeder Sitzung zu einem neuen Aspekt reflektiert werden kann. Auf diesem Weg denkt eine Gruppe schrittweise über die Umsetzung der PLG-Merkmale nach und kümmert sich um die Weiterentwicklung ihrer Kooperation.

Ein anderer Weg des Selbst-Monitorings ist jener, zu einem passenden Zeitpunkt im Rahmen einer Sitzung direkt gemeinsam darüber zu diskutieren, wie weit sich die PLG hinsichtlich eines ausgewählten Merkmals schon entwickelt hat. An diese gemeinsame Bestandsaufnahme lassen sich ebenfalls Überlegungen anschließen, wie die PLG noch effektiver und effizienter arbeiten kann. Der passende Zeitpunkt kann sein, wenn genau ein spezifischer Aspekt in einer Sitzung nicht so gut gelungen ist oder jemand den Wunsch äußert, dazu einmal zu beraten. Es kann jedoch auch der Zeitpunkt geeignet sein, wenn jemand in einer anderen Kooperation im Berufsfeld dazu arbeiten will und die PLG bittet, es einmal am eigenen Beispiel durchzuspielen. Nicht zuletzt kann die Moderation die Leitfragen zu den zentralen PLG-Merkmalen über die Etablierungszeit einer PLG sukzessive einbringen, wo sie Bedarf sieht. Auch hier bietet es sich an, methodisch so zu strukturieren, dass jede:r den eigenen Anteil bei der Umsetzung der PLG-Qualität wahrnimmt und sich am Gespräch beteiligt. Es kann bereits das Nachdenken einen wichtigen Anstoß geben, zukünftig anders zu handeln, besser noch ist jedoch eine bewusst gemeinsam getroffene Vereinbarung.

Nachfolgend skizzieren wir Schritte des Selbst-Monitorings zu den einzelnen PLG-Merkmalen, die wir im *ProLeiKiGs* Projekt relevant gesetzt haben. Leitfragen verdeutlichen, worüber die Gruppe ins Gespräch kommen könnte.

Monitoring des PLG-Merkmals *Gemeinschaft*: Die PLG-Mitglieder stellen sich Fragen danach, wie die Gruppe das Miteinander gestaltet (vor dem Hintergrund unterschiedlicher Institutionen, Positionen, Fachlichkeiten, Aufgaben) und wie offen die Mitglieder aufeinander zugehen, neue Personen kennenzulernen suchen und den gemeinsamen Kern der Interessen beleben. Auch gehört dazu, wie sie als Professionelle und als Person in der PLG angenommen werden und wie sie gemeinsam Verantwortung übernehmen.

„Konkretere Aufgabenstellungen auf die verschiedenen PLG-Mitglieder verteilen.“

Was tun wir für ein angenehmes Miteinander?

Wie geben wir Möglichkeit, dass alle einander auch als Person wahrnehmen?

Wodurch wird das Erleben als Gruppe und Lerngemeinschaft belebt?

Wie tragen wir die Verantwortung gemeinsam?

„...dieses Feingefühl füreinander und das Miteinander, dass das einfach da ist. Und der Respekt und die Achtsamkeit find ich sehr wertvoll...“

Monitoring des PLG-Merkmals *Offenheit*: Für die PLG-Arbeit ist es wichtig, dass der Rahmen als vertrauensvoll und geschützt wahrgenommen wird, damit sich die Mitglieder öffnen und jene Praxis teilen, in der sie (sich) weiterentwickeln wollen. Ein wertschätzender sowie ehr-

licher Umgang in den Diskussionen und den gemeinsamen Aktionen gehört ebenso dazu wie sich auf Menschen mit ihren unterschiedlichen Erfahrungen und Ansichten einzulassen.

Wie erreichen wir es, uns offen zu begegnen und wertschätzend zu diskutieren?

Wie ehrlich sind wir, weniger Gelingendes, zu zeigen?

Wie äußern wir Befindlichkeiten und Bedürfnisse?

Wie lassen wir Interesse an einander und dem Wissen und Können der anderen erfahren?

„Jeder hat ja andere Themen, die einem am Herzen liegen und wenn man es dann schafft, einzelne Team-Mitglieder neu zu motivieren oder heraus zu kitzeln oder sonst irgendetwas, dann ist das ja eine Win-Win-Situation für alle.“

Monitoring des PLG-Merkmals *Deprivatisierung*: Das PLG-Merkmal Deprivatisierung umfasst jegliche Weise, wie Einblick in die eigene berufliche Praxis gegeben wird. Dies kann sein, ein Fallbeispiel zu berichten oder eine berufliche Herausforderung zu benennen und daran mit den anderen arbeiten zu wollen. Weil dies mitunter den Blick auf andere Personen eröffnet, die nicht Teil der

PLG sind, ist entsprechend respektvoll darzustellen. Über die Deprivatisierung wird die Brücke zur Weiterentwicklung der Praxis geschlagen – von dort kommen die Klärungsanliegen und dorthin sollen neue Denk- und Handlungsweisen reichen.

Wenn wir unsere bisherige Arbeit miteinander betrachten, wie gut zeigen wir, was nicht gelingt, um daran weiterzudenken?

Wie sprechen wir über weniger Gelingendes und nehmen uns selbst und die anderen Beteiligten respektvoll wahr?

Wie schaffen wir Entwicklung aus dem uns Anvertrauten? Wie gelingt es uns, daraus etwas in die Praxis zurückzuleiten?

„Man hat gewusst mit der Einladung, auch die Kommunikation über Email – dort braucht man noch was, oder wenn du Fragen geschrieben hast...“

Monitoring des PLG-Merkmals *zielgerichtete Kommunikation*: Um zielgerichtet in der PLG zu kommunizieren, nutzen die Mitglieder dialogische Kommunikationstechniken (an Gesagtes anknüpfen, gezieltes Nachfragen etc.), beziehen sich bewusst aufeinander und nutzen die

Überlegungen der anderen für das gemeinsame Weiterdenken. Dabei immer auch auf die Metaebene zu wechseln und den Diskussionsverlauf mit einzuordnen, ermöglicht es, einzuordnen, wo man sich befindet und was man erreicht hat. Es trägt ferner dazu bei, dass alle das gemeinsame Ziel im Auge behalten. Darüber hinaus wird in PLGs auch digital kommuniziert, per E-Mail Korrespondenz zur Vor- und Nachbereitung, für Arbeitsaufträge und den Austausch zwischen den Treffen oder per Messenger für schnelle Absprachen.

Wie gut knüpfen wir in unseren Beiträgen an vorherige Aussagen/Gedanken an und denken miteinander weiter?

Wie gut achten wir im Gespräch darauf, dass wir am Thema bleiben und zu seiner Klärung beitragen?

Wie können wir in der PLG sicherstellen, dass alle inhaltlich folgen können und den Gang der Diskussion überschauen?

Welche digitalen Wege nutzen wir sowohl für organisatorische als auch inhaltliche Klärungen?

Monitoring des PLG-Merkmals *Reflexion*: Reflexion ist eine breit gefächerte Aufgabe innerhalb einer PLG und richtet sich neben der zentralen thematischen Diskussion auf (1) das gemeinsame PLG-Verständnis, (2) wie tief nachgedacht wird und woher das Wissen und die Vorstellungen stammen, auf die Bezug genommen wird, (3) ob alle in die Beratungen eingebunden sind und sich ausgewogen am Gespräch beteiligen, (4) wie konsequent Ziele verfolgt werden und Nutzen/Hilfreiches in die Einrichtung gelangt.

Woher stammt das Wissen, das wir teilen, worauf begründen wir und wie können wir vielseitig (Fach-)Wissen in unsere Diskussionen integrieren?

Wie wird unsere Diskussion für alle in der PLG gleichermaßen interessant, fordernd, gewinnbringend und alle beteiligen sich daran?

Wie verstehen wir PLG und welche Merkmale sehen wir bereits gut umgesetzt, welche arbeiten wir weiter aus?

Wie klar verbinden wir Ideen zur Weiterentwicklung mit eindeutigen Zielen in unserem Berufsfeld und verfolgen diese zum Nutzen in der Praxis?

Monitoring des PLG-Merkmals *New Learning*: Das eigene Wissen und Können zu erweitern, ist Grundidee der PLG. Dafür sind sowohl die Expertisen aus dem Kreis der PLG-Mitglieder und ggf. der Moderation sowie von außen (durch Expert:innen, über Literatur) hilfreich. Der PLG-Austausch profitiert weitreichend von den verschiedenen Kompetenzen der Mitglieder, dennoch ist gut im Blick zu halten, wann Ergänzungen von außen nötig sind. Um voneinander zu lernen, ist ein aktiver, qualitätsvoller Austausch zentral, der sich auf die Themenbearbeitung fokussiert. Lernen wird außerdem angestoßen, wenn systematisch in der Praxis beobachtet wird und die Schlüsse entlang solcher Evidenzen (und nicht aus Meinungen) gezogen werden. Das gemeinsame Lernen wird überdies durch verschiedene Methoden des Austauschs und Übungen angeregt. PLGs können ferner prüfen, wann eine Lernplattform für ihr Wissensmanagement, also für ihre Ordnung und Weitergabe neuer Informationen (Fachbeiträge, Bilder, Praxismaterialien) benötigt wird.

„Ich teile mein Wissen gern und wenn etwas unklar ist, informiere ich mich und gebe es zeitnah weiter.“

„Eindruck, dass jede Kollegin sich selbst gut kennt – die Vernetzung der anderen kennenlernt und bereit ist, zu profitieren.“

Wie weit reichen unsere Expertisen innerhalb der PLG aus? Wer von außen stellt eine sinnvolle Bereicherung dar?

Wie binden wir Fachwissen und Daten in unsere Überlegungen mit ein?

In welchen Formen können wir gut in den Austausch gehen, damit wir Themen strukturiert und vertiefend betrachten?

Wie finden wir alle gut Zugriff auf Wissenswertes und tauschen Materialien geordnet aus?

Monitoring des PLG-Merkmals *Dokumentation*: Auch, wenn verschiedene Möglichkeiten denkbar sind, wie Mitglieder ihre Arbeit in der PLG dokumentieren (Ordner, Notizbuch), so gibt es Teile der Dokumentation, die alle betreffen. Dazu gehört, den Sitzungsverlauf in Form einer Agenda anzulegen, mit Moderationskarten zu arbeiten, Fotoprotokolle (V10) davon anzufertigen und Impulsfragen vorzulegen (V5), die Orientierung geben, was bei der Erprobung und Entwicklung zwischen den Sitzungen festgehalten werden sollte.

Welche Dokumentationsarten können wir voneinander abschauen und sind zu unser aller Nutzen hilfreich?

Wie halten wir Sitzungen gut in einer Planung und anschließendem Protokoll fest?

Wie dokumentieren wir Entwicklungen und Erprobungen, damit wir daran auch weiterdenken können?

Wie hilft uns allen die Dokumentation, damit wir auch langfristige Ziele überschauen und rückblicken können?

„... die Teamsitzungen sind auch klar strukturiert, aber die PLG hat nochmal eine Dimension mehr, weil immer nochmal der Zeittfaktor da ist, dass jeder, der noch was hat, einbringen kann. Jederzeit!“

Monitoring des PLG-Merkmals *Priorisierung*: Für die PLG muss immer wieder priorisiert werden – gegenüber anderen Aufgaben und Interessen im Umfeld und innerhalb der PLG, damit sich alle Mitglieder auf ein gemeinsames Thema konzentrieren können. Dabei ist von Bedeutung, dass Entscheidungen mit allen und als demokratischer Prozess stattfinden, und alle von der

Themenbearbeitung profitieren können. Dies übt die PLG über mehrere Sitzungen ein (bewusst Zeit nehmen, wichtige Entscheidungen an denen alle teilhaben sollten, vertagen, dringliche Angelegenheiten aufgreifen). Die Priorisierung der PLG im Alltag ist herausfordernd aber wichtig, um verbindlich zu sein und inhaltlich voranzukommen, Respekt erkennen zu lassen und allen Raum zu geben. Nicht zuletzt wird mit der Priorisierung der PLG auch angezeigt, dass es wichtig ist, für ihre Durchführung Ressourcen zu erhalten.

Wie vertreten wir die PLG als wichtig nach innen in die PLG selbst und nach außen?

Wie verankern wir Aufgaben und Aktivitäten aus der PLG in den Berufsalltag?

Welche Ressourcen können und wollen wir in die PLG investieren?

Monitoring des PLG-Merkmals *Transfer*: Mit dem PLG-Konzept ist verbunden, dass das Lernen bis in die Praxis wirkt (nachdem die Praxis zum Lernen angestoßen hat). Neben dem großen Engagement im Austausch ist gleichermaßen für Erprobung und Entwicklung im Berufsfeld zu sorgen. Weil dies mehr verlangt, als sich in den Sitzungen einzubringen, sollte eine PLG hierin ebenso investieren. Sowohl den Transfer genau zu planen, als auch festzuhalten, was wie warum (nicht) gelingt, ist immanenter Bestandteil der PLG-Arbeit und dient der einzelnen Person als auch der Gruppe bei der Reflexion. Erfahrungsgemäß geschieht im Nebenbei einiges im Sinne des Transfers, doch ihn bewusst anzuzielen, bedarf der Planungs- und Umsetzungszeit sowie Disziplin, dies im herausfordernden Alltag auch unterzubringen.

Arbeiten alle an einem Entwicklungsthema, sind vergleichende Austausche möglich, berichten einzelne von einzelnen Erprobungen, fungieren die anderen stärker beratend, wenn diese reflektiert werden. Mithilfe einer digitalen Plattform kann der Austausch während der Erprobungszeit koordiniert werden oder die gemeinsame Arbeit an einem Produkt (z. B. Konzept) oder an Arbeitsaufträgen erleichtert werden.

„Die anderen PLG-Teilnehmer habe ich insofern im Blick, dass ich mir die Aussagen nochmals anschau und in meine Aufgaben einbeziehe.“

Wie realistisch und machbar planen wir Erprobungen und die Reflexion dazu?

Wie sparsam und zugleich nützlich für alle halten wir fest, was wir beim Erproben erleben/erkennen?

Wie halten wir für PLG-Aufträge Zeitfenster im Alltag frei? Wie machen wir Austausch auf dem Weg möglich?

Wie können wir unsere Entwicklung über die Zeit hinweg dokumentieren?



To-do: Selbst-Monitoring der PLG-Arbeit

- das Selbst-Monitoring als selbstverständlichen Teil der PLG-Arbeit anwenden
- passend zur Entwicklung der PLG ein Merkmal auswählen und mithilfe leitender Fragen reflektieren, was schon gut umgesetzt wird und woran weitergearbeitet werden soll
- gelingende PLG-Arbeit wertschätzen, Erfolge würdigen
- sich als Gruppe gezielt veränderte Handlungsweisen vornehmen, um die Qualität eines Merkmals zu erhöhen
- ggf. externe Personen um ein ergänzendes Feedback bitten
- auch die Arbeit an der PLG-Qualität dokumentieren
- neben dem Blick auf die Qualität in den Sitzungen gute Formen und Wege des Austausches zwischen den Sitzungen schaffen und nutzen
- das Wissensmanagement Schritt für Schritt ausbauen

17 Moderation im Rahmen von Beratung und Begleitung (Facilitation)

In diesem Kapitel stellen wir vor,

- welche Aktivitäten die Moderation aus ihrer Fachlichkeit heraus unternimmt.
- wie die Aktivitäten der Moderation chronologisch ausfallen.
- welche Aktivitäten die Moderation persönlich einbringt.

17.1 Fachliches Handeln in der Moderation

Wenn nachfolgend dargestellt wird, wie die Moderation praktisch ausgebracht werden kann, dann umfasst dies ein Tun, das auf einer professionellen Haltung basiert und unserer Erfahrung nach auch durch die persönliche Seite der moderierenden Person angereichert wird. Moderation will ermöglichen, stützen, steuern und übernimmt Verantwortung unter der Bedingung einer grundlegenden Mitverantwortung aller Beteiligten und ihrer Autonomie im Lernen, die nicht zuletzt zur Professionalität gehört. Mit dem Ziel, Zusammenarbeit effizient und effektiv zu verfolgen, strebt die Moderation an, Ressourcen maßvoll für das angestrebte Ziel einzusetzen und auf dieses konsequent zuzusteuern.

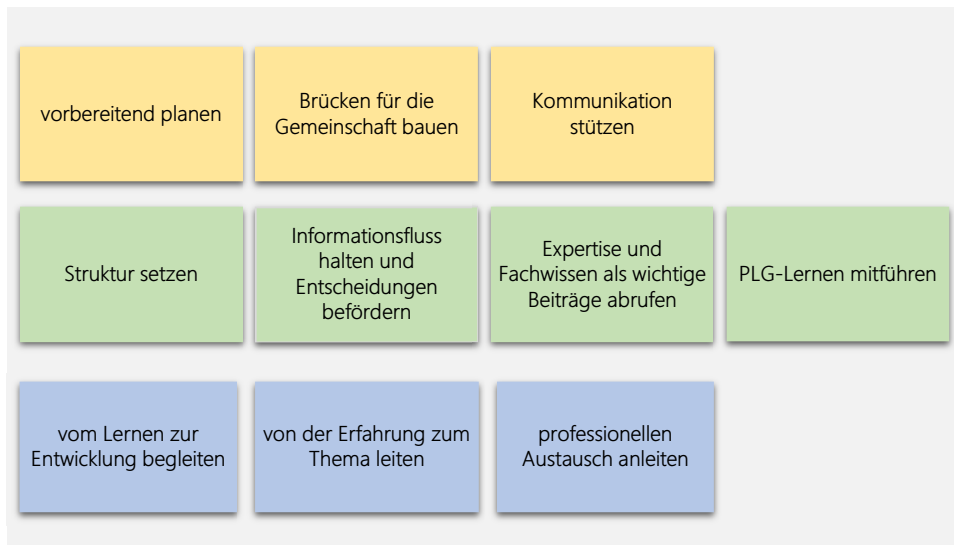
Insgesamt bedient die PLG-Moderation die drei Dimensionen *Professionell – Lernen – Gemeinschaft*, d. h. ihr Tun richtet sich darauf:

- ↪ die Mitglieder zu und in einem professionellen Miteinander anzuleiten
- ↪ stets Optionen des Lernens im Hinblick auf Professionalität und qualitätsvolle berufliche Tätigkeit anzusteuern
- ↪ das Wachsen der Gemeinschaft zu unterstützen.

Daneben ist notwendig, dass die Moderation die eigene Rolle im spezifischen PLG-Format reflektiert und mithilfe des Feedbacks der Gruppe immer wieder abschätzt, ob sie diese noch zielführend ausfüllt. Die PLG-Moderation, wie wir sie als hilfreich erkannt haben, wirkt über die traditionelle Aufgabe der Strukturierung und Dokumentation des Gesprächs hinaus. Sie beinhaltet auch Beratung und fachliche Anleitung, damit sich die Gruppe lern- und entwicklungsorientiert austauscht. Sie sorgt dafür, dass die Mitglieder die PLG-Merkmale verstehen und stetig qualitätsvoller umzusetzen lernen. Nachfolgend sind die unterstützenden Aktivitäten der Moderation in einer Übersicht festgehalten und erläutert.

„Also ohne eure Mitarbeit bzw. Anleitung am Anfang, euer Sehen und Fühlen wie ihr das macht. Zu erkennen, welche Stolpersteine da zwischen drin bei jedem Termin da sein können.“

„Durch ihr Fachwissen und Erfahrungen.“



Vorbereitend planen: Vor den Sitzungen kommt der Moderation zu, die Agenda festzulegen, die Einladung zu versenden, zu begrüßen und ein Ankommensritual zu etablieren, um Willkommensrunden effizient zu gestalten. Viele Mitglieder kennen solche Verfahren und können ggf. ebenso einen Sitzungsbeginn anleiten. Es bietet sich jedoch an, das Ankommen eine Weile in einer gleichbleibenden Routine zu gestalten, bei der alle schnell erfassen, wie es den Beteiligten geht, ob alle vorbereitet sind und jemand etwas außerhalb des Themas teilen möchte. Wir haben dafür den Hallo-Berg (V1) entwickelt, über den der Zustand der Gruppe in einem Bild zu erfassen ist. Dafür werden Ikonen auf einem Bergplakat platziert entlang der Fragen (a) *Wie gut bin ich vorbereitet?* (b) *Möchte ich etwas Persönliches (positiv, negativ) berichten* (c) *Wie geht es mir heute?* Oben zeigt an: gut/ja, unten: schlecht/ nein.

Struktur setzen: Vor allem in den ersten Sitzungen entlastet es die Gruppe, die sich am Thema engagiert, wenn die Moderation über den Ablauf wacht. Am Anfang der Etablierung sollte die Sitzungsstruktur mit den einzelnen Schritten erläutern, dann entlang dieser geführt werden. Es hilft, wenn die Moderation immer wieder benennt, in welcher Phase man sich befindet und nach (möglicherweise sinnvollen) Abweichungen wieder in den anstehenden Schritt zurückholt.

Die Struktur gut zu verfolgen, dient dazu, dass sich das eigentliche Lerngeschehen entfalten kann. Die Moderation ermöglicht Mitgliedern, die im Alltag weniger geordnete Diskussionen erleben, die Strukturierung zu verstehen und als Idee dorthin mitzunehmen. Wenn Expert:innen eingeladen werden, ist die Vereinbarung eines klaren Ablaufs sinnvoll. Ferner muss die Moderation dieser Person die Fragen der Gruppe im Vorfeld mitteilen, um die Passung zu sichern.


Von der Erfahrung zum Thema leiten: Die Moderation stellt sicher, dass die Zeit in der PLG als intensives Arbeiten am Thema genutzt wird. Dazu zählt, Aufträge und Aufgabenstellung klar zu benennen, am besten schriftlich auf eine Moderationskarte oder ein Plakat (Flipchart) und ggf. zu erläutern, immer mit deutlichem Signal, dass Rückfragen und Ergänzungen willkommen sind.

Sie hilft, das gemeinsame Thema wiederzuerkennen bzw. zu finden, indem sie methodisch anleitet, dass die Mitglieder von ihren Erfahrungen her anknüpfen und Anekdoten und Best- und Bad-Practice-Beispiele berichten können. Sie macht Gemeinsames oder Differentes sichtbar, indem sie sortiert, dahinterliegende Fragen formuliert, Schwierigkeiten oder Klärungsbedarfen herausarbeitet. Sie sichert weiter ab, welche der Teilaspekte, die sichtbar werden, verfolgt werden sollen. Ist die Gruppe hier nicht eindeutig, zeigt sie jene auf, die sie als fruchtbar einschätzt und begründet, was sie darin zu entdecken sieht.

Auch empfiehlt sie, in welchen Teildiskussionen man vorangehen kann und stützt diese durch Impulse, sodass die Mitglieder den Aspekt hinterfragen, anreichern und von verschiedenen Perspektiven aus anschauen. Sie führt auf den Fokus zurück, wenn Nebensächliches oder Wichtiges, aber nicht Dazugehöriges benannt wird. Sie arbeitet aktiv mit einem Themenspeicher und hält neue Themen für einen späteren Zeitpunkt fest.

Professionellen Austausch anleiten: Die Mitglieder müssen in der PLG-Sitzung einen Wechsel von der typisch alltagspraktischen Routine, schnell für Anliegen eine Lösung auf Basis ihrer Erfahrung zu finden, in den Modus des reflektierenden Dialogs kommen. Die Moderation steuert dies mit, indem sie – stets wertschätzend – Beiträge in Bezug auf ihren Gehalt zusammenfasst, die Gruppe anregt, vertiefend nachzufragen und aufzeigt, wie Beiträge sich für eine neue Erkenntnis verbinden lassen. Sie setzt inhaltliche Impulse zur weiteren Vertiefung oder legt dar, welche unterschiedlichen Wissensquellen zu nutzen sind, um weiterzukommen.

Sie steuert außerdem, indem sie vielfältige Methoden aus dem Bereich des Diskutierens, Beratens und wissenschaftlichen Arbeitens adaptiert. Sie kann dafür die Mitglieder um Ergänzung aus ihrem Repertoire des Gruppenleitens bitten. Die Methoden sollten dafür sorgen, dass alle eingebunden sind und aktiv mitwirken und dass die Sitzungen kurzweilig erlebt werden. Darüber hinaus soll die Option geschaffen werden, dass die PLG-Mitglieder etwas Neues hören, denken, erkennen können.


Info-Box: Methodische Anregungen

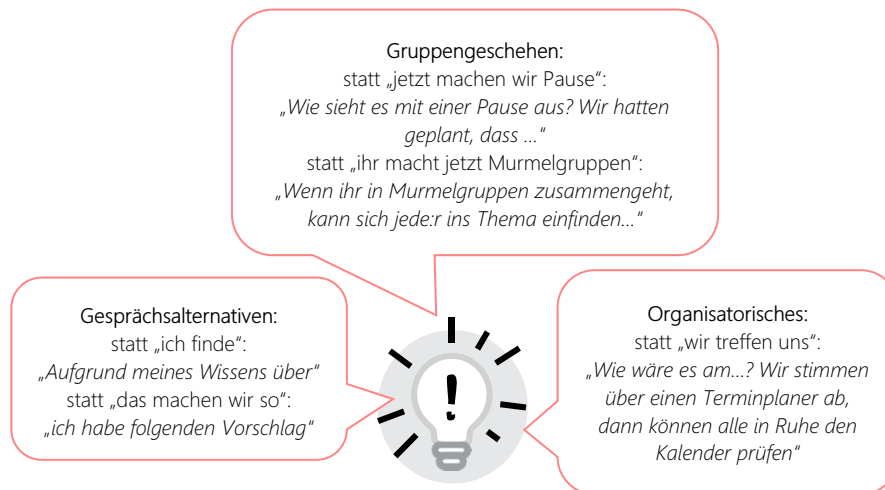
Methodische Anregungen	Methodische Anregungen
<ul style="list-style-type: none"> - Feedback- und Blitzlichttrunden - Gezielte Übungen für Kennenlernen und Austausch - Rollenspiele - Pausen nutzen (Bücher -/Materialisch, Gedankenimpulse mitnehmen) <p style="font-size: small; margin-top: 5px;">(Kansteiner 2019; Baumann & Gordalla, 2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gedanken/Meinungen/Ansichten aufschreiben, visualisieren - Soziometrische Aufstellung - World Café, Fishbowl Methode - Pro und Contra Liste/Debatte <p style="font-size: small; margin-top: 5px;">(Abt & Schumschal, 2020; Budziat & Kuhn, 2021)</p>

Expertise und Fachwissen als wichtige Beiträge abrufen: Die Moderation zeigt der Gruppe auf verschiedenen Wegen, dass ihr Austausch gewinnt, wenn die übliche Routine, einander Tipps zu geben, zugunsten eines gemeinsamen Nachdenkens verändert wird. Dafür kann sie auffordern, Argumente mit Wissen aus der Aus- und Fortbildung zu unterlegen, hier haben die Mitglieder erfahrungsgemäß einiges parat. Sie kann selbst Fachwissen beisteuern und veranschaulichen, wie es die Reflexion weiterbringt. Sie sollte jedoch auch ermöglichen, dass Inputs wiederholt werden, wenn noch nicht alle mitkommen, oder die gegebenen Erklärungen ergänzen, damit sie alle verstehen.

Auch kann sie anregen, dass die Mitglieder zu einem Thema gezielt nachlesen, etwas für die nächste Sitzung zusammenstellen, vorbereiten, jemanden befragen bzw. eine kundige Person zu einer Sitzung einladen. Sie kann ferner Material zusammenstellen, das fachliche Informationen bietet und gemeinsam in der Sitzung besprochen wird (Weitergabe über Verteiler oder Lernplattform). Die Moderation muss dabei im Blick behalten, dass die PLG maßgeblich auch von der Weitergabe des Wissens und Könnens der Mitglieder untereinander lebt und dies neben fachlichen Ergänzungen immer wieder aufgerufen wird.

Kommunikation stützen: Der Austausch der Gruppe als PLG muss mehrere Qualitäten entfalten. Darauf wirkt die Moderation hin. Er soll auf Augenhöhe geführt werden, wofür sie Beiträge von Personen unterschiedlicher Kompetenz oder Position aufeinander beziehen kann, damit alle erleben, wie jede:r etwas beisteuert. Sie muss konstruktiv intervenieren, sollte Abwertung zum Ausdruck kommen. Sie unterstützt die Beteiligung aller, indem sie zurückhaltende Mitglieder gezielt um ihre Sichtweise bittet und Arbeitsformen und Methoden einsetzt, die alle aktivieren. Wie im Gespräch professionell argumentiert wird, kann die Moderation vormachen bzw. einfordern. Sie kann methodisch so anleiten, dass stets Begründungen zu Meinungen formuliert werden.

Im Folgenden finden sich exemplarische Formulierungen:



Die Moderation sollte auch nonverbale Signale nutzen. Sie kann über befürwortende Mimik und einbindende Gestik dafür sorgen, dass sich stets alle Mitglieder dazugehörig fühlen und mitwirken. Sie sollte auch nachfragen, wenn sie nonverbale Signale erhält, dass etwas nicht klar ist oder keine Zustimmung hat. Sie kann das in der Sitzung aufgreifen, wenn es für die Person, die Gruppe und den Prozess dienlich gewendet werden kann. Wenn nicht, ist dies im Nachgang einer Sitzung im Vier-Augen-Gespräch zu klären.

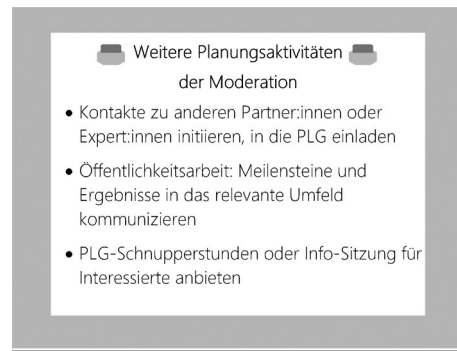
Brücken für die Gemeinschaft bauen: Die Moderation vermittelt zwischen den verschiedenen Persönlichkeiten, indem sie z. B. das Gemeinsame sowie das voneinander zu Gewinnende herausstreicht. Sie setzt außerdem gezielte Methoden und Sozialformen (wechselnde Partner:innen-/Gruppenphasen) ein, durch die die Mitglieder in Kontakt kommen, und schafft Pausen, die auch dem informellem Austausch nutzen. Sie bindet sich selbst dort ein, um den Mitgliedern Gelegenheit zu geben, mit ihr vertraut zu werden.

Bei Störungen, die die Gruppe bzw. einzelne Mitglieder aus der Gruppe betreffen, führt die Moderation das Gespräch so, dass mögliche Konflikte geschützt geklärt werden können oder die Gruppe mithelfen kann, einen Modus zu finden, wieder konstruktiv zusammenarbeiten zu können. Die Moderation kann ggf. auch auf Mediationserfahrungen (eigene oder der Mitglieder) zurückgreifen. Nicht zuletzt übernimmt die Moderation, Mitglieder wertschätzend zu verabschieden und Verbindlichkeiten beim Ausstieg abzusichern (Vertraulichkeit) und neue Mitglieder schnell intensiv einzubinden. Dafür kommuniziert sie immer offen mit der Gruppe und der jeweiligen Person und versichert sich rück, dass es für alle Beteiligten ‚passt‘.

Vom Lernen zur Entwicklung begleiten: Im Kern soll durch den Austausch gelernt und daraus hervorgehend Neuerungen in der Praxis erprobt werden. Die Moderation fokussiert also darauf, dass aus jedem Schritt im Austausch ein Moment des Zugewinns, ein ‚New Learning‘ gerinnt und auch von den Mitgliedern als solches erkannt wird. Dafür fordert sie nach längeren Diskussionsphasen oder am Ende einer Sitzung dazu, zu bilanzieren, welches neue Wissen oder Können sie für sich mitnehmen und notiert diese auf Moderationskarten (oder Flipchart), damit sie vor Augen bleiben.

Sie leitet überdies die Gruppe an, Schritte der Zusammenarbeit, des Lernens und der Entwicklungserprobung vor auszuplanen. Dafür bieten sich verschiedene Formen von Aktionsplänen an (V13). Sie begleitet die Mitglieder, zunächst die Entwicklung zu überschlagen, Motive und Chancen wahrzunehmen, konkrete Schritte zu planen und Indikatoren festzuhalten, an denen erkennbar wird, wann die Entwicklung erfolgreich war.

Im Zuge dessen kann beraten werden, ob andere Personen in solche Entwicklungsplanungen eingebunden werden sollen (Expert:innen). Die Gruppe entscheidet auch, ob interessierten Kolleg:innen ermöglicht wird, die Arbeit der PLG kennenzulernen. Nicht zuletzt kann überlegt werden, welche Aktivitäten und Erfolge im Sinne der Öffentlichkeitsarbeit nach außen dargestellt werden könnten.



Informationsfluss halten und Entscheidungen befördern: Im Rahmen der Aufgabe, den Informationsfluss zu halten, kommt der Moderation zu:

- ↪ Termine aktiv zu koordinieren
- ↪ Dokumentationen und Informationen an alle zu multiplizieren
- ↪ Personen in Kontakt bringen, die etwas zu klären haben, oder ausstehende Informationen einzuholen/einzufordern
- ↪ mit der Gruppe nach geeigneten Medien zu suchen, über die man sich leicht verbinden kann (Email, Messenger), und solche aufzubauen, die umfassendere Prozesse ermöglicht (Lernplattform, virtueller Raum).

Die Moderation leitet auch in Auseinandersetzungs- und Entscheidungsprozessen an, dies beispielweise, wenn Sitzungstermine zu vereinbaren sind oder sich die Gruppe auf eine Vorgehensweise einigen muss. Wichtig ist dabei, dass sie nicht drängt, sondern den Prozess mit Zeit für Klärungen lenkt. Sie unterstützt auch beratend, wenn die Gruppe aus den Überlegungen Konsequenzen für die praktische Erprobung ableitet und sich Aufträge für die Zeit bis zur nächsten Sitzung gibt.

PLG-Lernen mitführen: Die Moderation kann auf drei Wegen das Vertrautwerden mit den PLG-Merkmalen anbahnen. Zunächst durch eine anfängliche Einführung. Außerdem kann sie im Prozess stets sichtbar machen, wenn ein Vorgehen, eine Situation oder eine Dynamik typisch sind. Für die dritte Variante nutzt die Moderation den Weg des Selbst-Monitorings, indem sie immer wieder in einer Sitzung einen Aspekt zu diskutieren anregt oder stetig einen Feedbackbogen einsetzt (Kap. 6). Die Moderation betont dabei, dass es um das Dazulernen geht, nicht um Kritik an der bisherigen Art, zusammenzuarbeiten.

17.2 Moderation zum Lerngegenstand machen

Die Erfahrung zeigt, dass die Etablierung einer PLG durch eine externe Moderation maßgeblich gestützt wird (Kap. 7). Dauerhaft kann sie jedoch von Mitgliedern übernommen werden, nicht zuletzt, weil alle dann besser verstehen, worauf zu achten ist, und entsprechend zusammenarbeiten. Die externe Moderation kann dies anbahnen und auch im Übergang begleiten, wenn Mitglieder die Moderation übernehmen. Das erfolgt in drei Schritten:

- (1) **Moderationsentscheidung transparent machen:** Wenn anfangs eine externe Moderation mitwirkt und diese nach der Etablierung an die Gruppenmitglieder übergeben wird, dann sollten Moderationsentscheidungen, während sie durchgeführt werden, bereits kommentiert werden, sodass die Mitglieder das steuernde Tun nachvollziehen können. Die Moderation kann außerdem die Gruppe bei möglichen Steuerimpulsen mit auswählen lassen. Mitunter können auch Signale, was in der Moderation nicht getan werden sollte („no go“), betont werden. Auch ehrlich über eigene, nicht gelungene Aktionen als Moderation zu sprechen, kann die Perspektivenübernahme anregen.
- (2) **Moderation übernehmen:** Wenn die Moderation von einem Mitglied der PLG übernommen wird, empfiehlt es sich, dass diese nicht inhaltlich am Thema mitdiskutiert, sondern sich auf die begleitend-steuernde Rolle fokussiert. Das ist erfahrungsgemäß herausfordernd, weil das eigene Interesse am Thema zurückgestellt werden muss. Wenn sie es vermag, kann sie sich gelegentlich einbringen und dabei den Rollenwechsel ankündigen („ich setze jetzt den anderen Hut auf“). Anfangs kann die Moderation auf zwei Schultern verteilt werden, eine Person übernimmt die Gesprächsmoderation und die andere die Dokumentationsmoderation (von uns Moderationsbuddy genannt). Wenn diese Rollen stetig innerhalb der Gruppe wechseln, werden alle vertraut damit. Mit der Zeit wird es selbstverständlich, dass jemand aus dem eigenen Kreis anleitet. Die wechselnde Moderationsrolle in der Gruppe schafft auch ein Verständnis dafür, dass nicht alles ideal gelingt.
- (3) **Moderation begleiten:** Die externe Moderation kann den Schritt in die eigenverantwortliche Moderation weiter unterstützen, indem sie einführendes Material mit einigen Orientierungspunkten bereitstellt. Sie kann in von der Gruppe ausgewählten Sitzungen außerdem stille:r Beobachter:in sein und anschließend ein Feedback geben. Hierbei ist von Nutzen, wenn sie pro Sitzung wenige Aspekte fokussiert, die dann zukünftig von der internen Moderation gut berücksichtigt werden. Die externe Moderation kann überdies ein Feedback der Gruppe an die interne Moderation ermöglichen – mithilfe eines Tools oder in einem offenen Gespräch. Nachfolgend sind zentrale Dimensionen auf die das Feedback gerichtet sein kann, zusammengestellt (detaillierte Fragen V14).

Feedbackfragen		Weitere Leitaspekte		
Vor- und Nachbereitung, Organisation	Ablauf der Sitzung	Themenbearbeitung	Moderation (Haltung & Auftreten)	Methodik & Didaktik

17.3 Hilfreiche persönliche Signale

Da auch eine externe Moderation letztlich Teil der Gemeinschaft ist, kann sie auf verschiedene Weise zu dieser beitragen:

Nahbar sein: Die Person, die als externe moderiert, kann unter Umständen aufgrund ihrer Institutionenzugehörigkeit oder ihrer Kompetenz hierarchisch wahrgenommen werden. Mehr Wissen oder Expertise einbringen zu können, ist gut und befördert das Lernen der Gruppe, dennoch ist es gerade für das offene Miteinander wichtig, auch als nahbar wahrgenommen zu werden. Das kann die Moderation leisten, indem sie sich angemessen ergänzend in die Debatte einbringt, sie nicht distanziert lenkt. Es hilft auch, Einblick in die eigene berufliche Praxis zu geben, ohne dies dominant zum Thema zu machen. Nicht zuletzt kann sie auch von Persönlichem erzählen.

Verfügbar sein: Die Moderation sollte als Ansprechperson zur Verfügung stehen, ein offenes Ohr haben, bereit sein, auch zwischen den Sitzungen bei Fragen und Anliegen erreichbar zu sein. Sie kann dies anfangs und dann gelegentlich erwähnen, durch Aktivitäten zeigen und somit eine mögliche Hemmschwelle abbauen. Oft sind es auch Zwischen-, Verständnis- oder Rückfragen, die im Nachgang per E-Mail- oder Messenger-Kontakt ausgetauscht werden, die den Kontakt leichter machen. Sie wird nahbar, indem sie Nebengeschehnisse wie Bemerkungen zu einer Idee oder einem Bedürfnis nicht unbeachtet lässt, sondern im Nachgang noch beantwortet oder Hilfestellung anbietet.

Mitanpacken: Zwischenmenschlich auf Augenhöhe zu sein, zeigt die Moderation auch in organisatorischen Momenten der PLG-Zusammenarbeit, indem sie mithilft, wenn der Raum noch nicht gänzlich vorbereitet ist, spontan auf Mitglieder wartet, um gemeinsam zum Sitzungsort zu laufen, oder mit Material aushilft, ohne dabei die Mitverantwortung der Gruppe zu schmälern.

Flexibel handeln: PLG-Sitzungen sind dynamisch. Trotz einer tragenden Sitzungsstruktur muss die Moderation offenbleiben, um auf die persönlichen und thematischen Anliegen der Mitglieder eingehen zu können und sorgend, tröstend oder betreuend zu handeln, wenn jemand aus der Gruppe einmal besonders betroffen ist. In bewegenden Diskussionen fließen auch manchmal Tränen. Sie orientiert sich dabei an der Leitfrage

*„Was braucht die Gruppe und darin die einzelne Person jetzt,
was führt sie gemeinsam zum ‚Wachsen‘
und wie können wir das jetzt verfolgen?“*



To-do: Moderation im Rahmen von Beratung und Begleitung (Facilitation)

- vorbereitend planen mit Blick auf Lernen, Gemeinschaft, professionellen Austausch
- Strukturen setzen
- Informationsfluss halten und Entscheidungen begleiten
- alle an Diskussionen beteiligen, Kompetenzen abrufen, dafür Impulse und Methoden einsetzen
- professionelle Reflexion und systematische Transferarbeit anleiten
- thematisch ergänzen, Wissensnuggets zur Verfügung stellen, über Inputs und Lektüren anreichern, Expert:innen einbinden
- inhaltlich moderieren und PLG-Verstehen mit einflechten
- Kommunikation stützen und Gemeinschaft befördern
- sich kompetent und nahbar erweisen
- flexibel von professionell bis persönlich handeln
- Feedback zur Moderation einholen, reflektieren

Abschlussgedanken

Wir sagen danke und gutes Gelingen!

Wir haben rund 30 Personen im Feld von Kitas und Grundschulen gewonnen, die sich darauf eingelassen haben, mit uns das spezifische Format einer Professionellen Lerngemeinschaft auszuprobieren. In der Mehrheit haben dabei Fachpersonen zusammengefunden, die sich vorher teilweise kaum bis vage kannten. Sie haben sich von unserer Laune, in diesem Format zu arbeiten, anstecken lassen und sie haben es zu ihrem gemacht. Vier PLGs, die vieles gemeinsam haben und in denen die Dimensionen *Professionell, Lernen und Gemeinschaft* zum Leben kamen, sind ein weiterer Erfolg in der Personal- und Organisationsentwicklung im Bildungsbereich.

Wir selbst sind ebenfalls neu eingetaucht in die besondere Kooperation zwischen Kitas und zwischen Kitas und Grundschulen und empfanden jede PLG mit all ihren Teilnehmenden als eine professionelle Bereicherung und eine schöne persönliche Begegnung. Abseits unserer Forscherinnenrollen konnten wir einander als Verbündete für eine gute Bildungspraxis kennenlernen und so manche Brücke zwischen Praxis und Wissenschaft bauen.

Der vorliegende Band ist eine erste Bilanz aus dem, was wir gemeinsam – empirisch aufgearbeitet – erlebt und erkannt haben und wir hoffen, zahlreiche Anregungen geben zu können, die Personen im weiten Kooperationsfeld von Kitas und Grundschulen dienlich sind. Wir hoffen dazu beizutragen, dass sie viel Freude und Erfolg in ihrer Zusammenarbeit erfahren und die pädagogische Praxis gemeinsam noch ein Stück gelingender werden lassen.

Auch wir haben viel gelernt und neue kompetente und engagierte Menschen für unser Bildungsnetzwerk gewonnen. Vielen Dank!

Die Autor:innen



Katja Kansteiner hat das Projekt als Professorin im Fach Erziehungswissenschaft mit einem schulpädagogischen Schwerpunkt an der Pädagogischen Hochschule Weingarten begonnen. Sie forschte und lehrte dort zur Führungskräfteentwicklung und speziell zu Professionellen Lerngemeinschaften sowie außerdem zu Perspektiven von Gender und Diversity im Schulbereich. Im Ersterberuf ist sie Lehrerin und wirkt gerne zur Unterstützung der pädagogischen Praxis über Aktivitäten in der Aus- und Fortbildung mit. Seit einigen Jahren arbeitet sie mit Kolleg:innen in internationalen Projekten zu PLGs zusammen und schätzt die regen Austausch mit den Kolleg:innen dort und in ihrem Arbeitsbereich. Die Beratung und Begleitung als Facilitation von PLGs setzte sie bereits mit Schulleitungen und mit Studierenden um. Seit 2025 ist Katja Kansteiner als Professorin für Allgemeine Didaktik an der Freien Universität Bozen tätig und setzt dort auch ihre PLG-bezogenen Aktivitäten fort. Sie ist erreichbar unter: Katja.Kansteiner@unibz.it.



Sabine Welther ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fach Erziehungswissenschaft an der Pädagogischen Hochschule Weingarten. Seit 2020 arbeitet sie in mehreren Forschungsprojekten zu PLGs mit. Der Fokus liegt dabei auf der Erschließung und Implementierung von PLGs für unterschiedliche Akteure aus Bildungseinrichtungen zugänglich zu machen und Begleitforschung zu betreiben. Darüber hinaus leitete sie ein Seminar zu PLGs für Lehramtsstudierende, in dem diese ihre eigenen praxisorientierten Probleme und Themen in PLGs bearbeiten. Sie sagt: „Man muss professionelle Lerngemeinschaften selbst ausprobieren und wird dann feststellen – PLG ist der Ort, wo Professionalität auf Gemeinschaft trifft!“. Sie ist zu erreichen unter: welther@ph-weingarten.de.

Literaturverzeichnis

- Aicher-Jakob, M. (2020). *Kooperation und Vernetzung (Kindertagesstätten)*. Bonn: Socialnet Lexikon. Verfügbar unter: <https://www.socialnet.de/lexikon/28206> (20.08.2024).
- Abt, A. & Schumschal, A. (2020). *Respekt tut gut! Ganzheitliches Lernen in der Schule – Modelle, Methoden und Praxis*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Baumann, M. & Gordalla, C. (2020). *Methoden – Techniken – Anwendungen* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage). München: UVK.
- Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales & Staatsinstitut für Frühpädagogik (2019). *Der Bayerische Bildungs- und Erziehungsplan für Kinder in Tageseinrichtungen bis zur Einschulung*. Abrufbar unter: <https://www.ifp.bayern.de/veroeffentlichungen/books/bildungs-erziehungsplan/24/> (16.05.2024).
- Bouchamma, Y., Basque, M., Giguère, M. & April, D. (2020). *Professional Learning Communities. Competency standards for school principals*. Québec, QC: Hermann/Presses de l'Université Laval.
- Brückel, F. & Guerra, R. (2020). Schule, Bildungsverwaltung und Hochschule: Die Arbeit einer interinstitutionellen professionellen Lerngemeinschaften. In: K. Kansteiner, C. Stamann, C. G. Buhren & P. Theurl (Hrsg.), *Professionelle Lerngemeinschaften als Entwicklungsinstrument im Bildungswesen* (S. 202–211). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Budziat, R. & Kuhn, H. R. (2021). *Gruppen und Teams professionell beraten und leiten. Handbuch Gruppendynamik für die systemische Praxis*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ, 2024). *Für gute Kinderbetreuung bundesweit: das KiTa-Qualitätsgesetz*. Abrufbar unter: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/familie/kinderbetreuung/fuer-gute-kinderbetreuung-bundesweit-das-kita-qualitaetsgesetz-209046> (17.06.2024).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2021). *Bundesprogramm „Sprach-Kitas: Weil Sprache der Schlüssel zur Welt ist“*. Publikationsversand der Bundesregierung: Berlin/Rostock. Abrufbar unter: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/93442/6e6dd03a7120befc8a3fb06656cc1825/bundesprogramm-sprach-kitas-weil-sprache-der-schluesel-zur-welt-ist-flyer-data.pdf> (07.06.2024).
- Burzan, N. (2016). *Methodenplurale Forschung. Chancen und Probleme von Mixed Methods*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Coenen, L., Schelfhout, W., Hondeghem, A. (2021). *Networked Professional Learning Communities as Means to Flemish Secondary School Leaders' Professional Learning and Well-Being*. Educ. Sci.2021, 11(9), 509. Abrufbar unter: <https://doi.org/10.3390/educsci11090509> (10.06.2024).
- Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) (GDPR) (2016). *Verordnung (EU) 2016/679 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. April 2016 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr und zur Aufhebung der Richtlinie 95/46/EG (Datenschutz-Grundverordnung) (Text von Bedeutung für den EWR)*. Abrufbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex%3A32016R0679> (12.09.2024).
- Dollinger, S. (2020). Einblick in eine Professionelle Lerngemeinschaft zwischen Wissenschaft und Praxis und ihrer Arbeit zu Lernentwicklungsgesprächen. In: K. Kansteiner, C. Stamann, C. G. Buhren, & P. Theurl (Hrsg.). *Professionelle Lerngemeinschaften als Entwicklungsinstrument im Bildungswesen* (S. 212–220). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- DuFour, R. (2004). What is a “Professional Learning Community”? *Educational Leadership* 61(8), 6–11.
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., Many, T. W. & Mattos, M. (2016). *Learning by Doing: A Handbook for Professional Learning Communities at Work* (3rd ed.). Solution Tree.
- Eckerth, M. & Hanke, P. (2015). *Übergänge ressourcenorientiert gestalten: Von der Kita in die Grundschule*. Kinder stärken. Band 5, Stuttgart: Kohlhammer.
- Faust, G. (2012). Zur Bedeutung des Schuleintritts für die Kinder – für eine wirkungsvolle Kooperation von Kindergarten und Grundschule. In: S. Pohlmann-Rother & U. Franz (Hrsg.), *Kooperation von KiTa und Grundschule. Eine Herausforderung für das pädagogische Personal* (S. 11–21). Köln: Carl Link.
- Faust, G., Wehner, F. & Kratzmann, J. (2011). Zum Stand der Kooperation von Kindergarten und Grundschule. Maßnahmen und Einstellungen der Beteiligten. *Journal for educational research online*, 3(2), 38–61. URN: urn:nbn:de:0111-opus-56234 – DOI: 10.25656/01:5623.
- Feldmann, J. (2020). Professionelle Lerngemeinschaften in der universitären Lehrer*innenbildung – eine Vorbereitung auf die unterrichtsbezogene Kooperation im Schulalltag? In: K. Kansteiner, C. Stamann, C. Buhren & P. Theurl (Hrsg.), *Professionelle Lerngemeinschaften als Entwicklungsinstrument im Bildungswesen* (S. 240–251). Weinheim und Basel: Juventa.
- Flick, U. (2011). *Triangulation. Eine Einführung* (3., aktualisierte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, U. (2014). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In: N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 411–423). Wiesbaden: Springer VS. Abrufbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0> (17.10.2024).
- Friedrich, G. (2025). *Professionelle Lerngemeinschaften in der Einzelschulentwicklung*. Dissertation an der Pädagogischen Hochschule Weingarten (im Entstehen).

- Gaudioso, J. A. (2017). *Perceptions of School Principals on Participation in Professional Learning Communities as Job-Embedded Learning*. Abrufbar unter: <https://search.proquest.com/docview/1966206774> (21.08.2024).
- Gertler, M. (2023). *Qualitatives Forschen. Tipps für wissenschaftliche Arbeiten*. München: BookRix.
- Griebel, W. (2011). Allgemeine Übergangstheorien und Transitionsansätze. In: S. Oehlmann, Y. Manning-Chlechowitz, & M. Sitter (Hrsg.), *Frühpädagogische Übergangsforschung* (S. 35–48). Weinheim und München: Juventa.
- Griebel, W. & Niesel, R. (2015). *Übergänge verstehen und begleiten. Transitionen in der Bildungslaufbahn von Kindern* (3. aktualisierte Auflage). Berlin: Cornelsen.
- Gräsel, C., Fussangel, K. & Pröbstel, C. (2006). Lehrkräfte zur Kooperation anregen – eine Aufgabe für Sisyphos? *Zeitschrift für Pädagogik*, 52(2), 205–219.
- Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales (2024). *Service Modulangebote zum BEP*. Abrufbar unter: <https://bep.hessen.de/service/modulangebote-zum-bep> (16.05.2024).
- Hiebl, P. (2020). Eltern im Prozess des Übergangs Anregungen zur Kooperation von Eltern, KiTa und Grundschule. In: S. Pohlmann-Rother, U. Franz, & S. D. Lange (Hrsg.), *Kooperation von KiTa und Grundschule. Band 1: Einblicke in die Forschung – Perspektiven für die Praxis* (2. überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 489–509). Köln: Carl Link.
- High, L. G. (2020). *Elementary Principals' Behaviors and Collaborative Professional Learning Communities* (Dissertation). Walden University. Abrufbar unter: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=9201&context=dissertations> (10.06.2024).
- Hochuli Freund, U. (2017). Fallbesprechungs-Materialien. Strukturierungshilfen für effektive Fallbesprechungen gemäß kooperativer Prozessgestaltung. 2. *Materialien für Fallbesprechungen nach KPG*. In: Hochuli Freund, Ursula (Hrsg.), *Kooperative Prozessgestaltung in der Praxis. Materialien für die Soziale Arbeit* (S. 196–209). Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Höke, J. & Arndt, P. A. (2015). Gegenseitige Wertschätzung als Gelingensbedingung für professionsübergreifende Kooperationsprozesse von Kindergarten und Grundschule. Mutual esteem as a success condition for cooperation processes between kindergarten and elementary school. *Journal for Educational Research Online*. Journal für Bildungsforschung Online Volume 7 (2015), No. 3, S. 54–85.
- Höke, J., Büker, P., & Ogrodowski, J. (2021). Paderborner Qualitätsstern (PQ3) zur Einschätzung der Kooperation im Übergang Kita – Grundschule: ein Selbstevaluationsinstrument für multiprofessionelle und institutionsübergreifende Zusammenarbeit. *Diskurs Kindheits- und Jugendforschung/Discourse. Journal of Childhood and Adolescence Research*, 16(3), S. 363–368. Abrufbar unter: <https://doi.org/10.3224/diskurs.v16i3.08> (17.10.2024).
- Höke TransKiGs (2009). *Übergang Kita – Schule zwischen Kontinuität und Herausforderung Materialien, Instrumente und Ergebnisse des TransKiGs-Verbundprojekts*. Lenkungsgruppe TransKiGs in Zusammenarbeit mit der Koordinierungsstelle TransKiGs am Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg. LISUM (Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg). Abrufbar unter: https://www.nifbe.de/pdf_show.php?id=210 (11.05.2024).
- Holtappels, H. G. (2020). Lehrkooperation und Teamarbeit in Schulen – Zur Bedeutung der Kooperation für Professionalisierung, Schulentwicklung und Unterrichtsqualität. In Holtappels, G. H., Lossen, K., Edele, A. & Laueremann, F. *Jahrbuch der Schulentwicklung. Band 21. Kooperation und Professionalisierung in Schulentwicklung und Unterricht* (S. 10–44). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden on Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (2., überarbeitete Auflage). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Kansteiner, K. (2019). *Professionelle Lerngemeinschaften Perspektiven auf die entwicklungsorientierte Kooperation von Lehrkräften und Schulleitungen*. Schulmanagement-Handbuch, 172, München: Oldenbourg.
- Kansteiner, K. (2021). Merkmale Professioneller Lerngemeinschaften in der Differenzierung. In: K. Kunze, D. Petersen, G. Bellenberg, M. Fabel-Lamla, J.-H. Hinzke, A. Moldenhauer, L. Peukert, C. Reintjes & K. te Poel (Hrsg.), *Kooperation – Koordination – Kollegialität. Befunde und Diskurse zum (multi-)professionellen Zusammenwirken pädagogischer Akteur* innen an Schulen* (S. 92–105). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Kansteiner, K. (2024). Etablierung Professioneller Lerngemeinschaften – für Schulteams und Schulleitungen. *PÄDAGOGIK Schwerpunkt „Teamstrukturen in der Schule etablieren“*, Heft 11, S. 34–38.
- Kansteiner, K., Barrios, E., Skoulija, T., Theurl, P., Emstad, A. B., Louca, L., Sanchidrian, C., Schmid, S., Knutsen, B., Frick, E., Efstathiadou, M., Rahm, L., Landström & Strand, M. (2022). *Professional Learning Communities as a means for bringing Teacher Professionalization in Teacher Education. Evaluation Report*. Abrufbar unter: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/6f75be63-246c-4b0b-b1fb-751c8c521e69/IO5_Evaluation_Report_of_the_chances_of_the_student-teacher_PLCs_and_student-teachers_mentors_PLCs_2019-1-DE01-KA203-00502.pdf (19.07.2024).
- Kansteiner, K., Barrios, E., Louca, L., Avgitidou, S., Rümmele, K., Emstad, A. B., Constantinou, M., Frick, E., Frirdich, G., Iliopoulou, K., Joos, K., Knutsen, B., Sanchidrián, C., Sapounidis, T., Theurl, P., Torres, M., & Welther, S. (2024). *Leading and Facilitating Professional Learning Communities – Mapping the Theoretical Foundation by an International Literature Research*. Abrufbar unter: https://www.leafap.eu/wp-content/uploads/2024/04/LeaFaP_International_Report_Literatur_Review_Facilitation.pdf (27.07.2024).
- Kansteiner, K. Frirdich, G. & Schmid, S. (2025). Die Rolle von Facilitation in Professionellen Lerngemeinschaften für lernorientierte Kooperation und Schulentwicklung. In R. Grassinger, S. Immerfall, T. Kuzu, S. Schnebel, N. Hodaie (Hrsg.), *Heterogenität gestalten. Perspektiven auf die Grundschulentwicklung* (im Erscheinen). Waxmann.

- Kansteiner, K., Stamann, C. & Rist, M. (2020). Merkmale Professioneller Lerngemeinschaften – Analyse ihrer konzeptuellen Herkunft und Möglichkeiten ihrer Systematisierung. In: K. Kansteiner, C. Stamann, C. G. Buhren & P. Theurl (Hrsg.), *Professionelle Lerngemeinschaften als Entwicklungsinstrument im Bildungswesen* (S. 16–36). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kansteiner, K., Welther, S. & Schmid, S. (2023). *Professionelle Lerngemeinschaften für Schulleitungen und Lehrkräfte. Chancen des Kooperationsformats für Schulentwicklung und Professionalisierung*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2014). Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung. In: N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 383–396). Wiesbaden: Springer VS. Abrufbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0> (18.10.2024).
- Kultusministerkonferenz (KMK) (2009). *Den Übergang von der Tageseinrichtung für Kinder in die Grundschule sinnvoll und wirksam gestalten – Das Zusammenwirken von Elementarbereich und Primarstufe optimieren*. (Beschluss der Jugend- und Familienministerkonferenz vom 05.06.2009/ Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 18.06.2009). Abrufbar unter: https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschlusse/2009/2009_06_18-Uebergang-Tageseinrichtungen-Grundschule.pdf (09.05.2024).
- Landkreis Esslingen (2021). *Qualitätsstandards für die Kooperation von Kindertageseinrichtungen und Grundschulen im Landkreis Esslingen*. Abrufbar unter: https://www.landkreis-esslingen.de/site/LRA-ES-Internet-2019/get/pa-ras_E-94660822/18965200/DRUCK_Kindertageseinrichtungen%20und%20Grundschulen%20ENDFASSUNG%20gro%C3%9F.pdf (23.09.2024).
- Louca, L. & Skoulia, T. (2019). The role of the facilitator in teacher PLCs. In: K. Kansteiner, L. Louca, P. Landström, C. San-chidrián, P. Theurl, A. B. Emstad, C. Stamann, E. Barrios, T. Skoulia, M. Meidell, C. Stjärne, M. Krogstad Strand, B. Knutsen & M. Zumtobel (Hrsg.), *Heads Using Professional Learning Communities. Leadership Development meets School Development* (Manual, ed.1, S. 76–83). Abrufbar unter: <https://sites.google.com/site/plcheadsup/deliverables> (10.06.2024).
- Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. (7., überarbeitete Auflage). Weinheim und Basel: Beltz.
- Miller, T. (2001). *Ressourcenmanagement in der Kita. Kräfte mobilisieren durch Teamarbeit, Öffentlichkeitsarbeit und Netzwerkarbeit*. München: Don Bosco.
- Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen/Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (2018). *Bildungsgrundsätze für Kinder von 0 bis 10 Jahren in Kindertagesbetreuung und Schulen im Primarbereich in Nordrhein-Westfalen*. (2. korrigierte Auflage). Freiburg im Breisgau: Herder. Abrufbar unter: https://www.kita.nrw.de/system/files/media/document/file/Bildungsgrundsätze_Stand_2018.pdf (17.05.2024).
- Nagel-Jung, S., Schubert, J. & Sickau, D. (2021). Wenn Lehrerinnen und Lehrer (wieder) Lernende sind. Professionelle Lerngemeinschaften (PLG) eröffnen neue Wege des systematischen Austauschs (S. 20–43). In: U. Carle, S. Kauder & E.-M. Osterhues-Bruns (Hrsg.), *Schulkulturen in Entwicklung*. Frankfurt a. M.: Grundschulverband e.V.
- National Association of Elementary School Principals (naesp) (2020). *Elementary School Principals' Professional Learning: Current Status and Future Needs. Research Brief*. Abrufbar unter: https://learningpolicyinstitute.org/sites/default/files/product-files/NAESP_Elementary_Principals_Professional_Learning_BRIEF.pdf (21.08.2024).
- Nentwig-Gesemann, I., Nicolai, K. & Köhler, L. (2016). *KiTa-Leitung als Schlüsselposition. Erfahrungen und Orientierungen von Leitungskräften in Kindertageseinrichtungen*. Bertelsmann-Stiftung.
- Niedersächsisches Kultursministerium (2023). *Orientierungsplan für Bildung und Erziehung*. Abrufbar unter: <https://www.mk.niedersachsen.de/download/4491> (16.05.2024).
- Obermeier, C. & Tull, M. (2016). Responsive Forschung im Übergang zwischen Elementar- und Primarbereich Feedbackgespräche in Kooperationen zwischen KiTa und (Ganztags-)Grundschule. In: B. Althans und J. Engel (Hrsg.), *Responsive Organisationsforschung, Organisation und Pädagogik* 16 (S. 207–228). Wiesbaden: Springer Fachmedien. DOI: 10.1007/978-3-658-04218-9-10.
- Oevermann, U. (2002). Professionalisierungsbedürftigkeit und Professionalisiertheit pädagogischen Handelns. In: M. Kraul, W. Marotzki & C. Schewpe (Hrsg.), *Biographie und Profession* (S. 19–63). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Preissing, C., Zimmer, J., Dreier, A. & Ramseger, J. (2004). *PONTE – Kindergärten und Grundschulen auf neuen Wegen*. Abrufbar unter: https://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fileadmin/bbb/schule/Schulkultur/kooperation_schule_jugendhilfe/kooperationen_in_der_praxis/uebergang_kita_grundschule/PONTE.pdf (13.05.2024).
- Rümmele, K., Theurl, P. & Frick, E. (2023). *LeaFaP. Literatur Review zur Leitung und Förderung Professioneller Lerngemeinschaften im deutschsprachigen Raum*. Abrufbar unter https://www.leafap.eu/wp-content/uploads/2024/01/PLC_inquiryref-lection_literature_review_German_speaking_countries_E1_German.pdf (11.06.2024).
- Scheffler, A. (2009). Unsere KiTa wird eine „lernende Organisation“: Ein erprobtes Konzept bietet Chancen für Leitung und Team. *kindergarten heute, Das Leitungsheft*, 2. Jg, S. 9–12.
- Schulz, M. (2014). Ethnografische Beobachtung. In: A. Tillmann, S. Fleischer, S. & K.-U. Hugger, (Hrsg.), *Handbuch Kinder und Medien* (S. 225–236). Wiesbaden: Springer VS.

- Steger Vogt, E. (2013). *Personalentwicklung – Führungsaufgabe von Schulleitungen: Eine explorative Studie zu Gestaltungspraxis, Akzeptanz und förderlichen Bedingungen der Personalentwicklung im Bildungsbereich*. Münster: Waxmann.
- Steinert, B., Klieme, E., Maag Merki, K., Döbrich, P., Halbheer, U., Kunz, A. (2006). *Lehrerkooperation in der Schule: Konzeption, Erfassung, Ergebnisse*. In: Zeitschrift für Pädagogik 52 (2006) 2, S. 185–204 – URN: urn:nbn:de:0111-opus-44529 – DOI: 10.25656/01:4452
- Steinke, I. (2010). Gütekriterien qualitativer Forschung. In: U. Flick, Ernst. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (8. Auflage) (S. 319–331). Reinbek: Rowohlt.
- Strehmel, P. & Ulber, D. (2014). *Leitung von Kindertageseinrichtungen. Eine Expertise der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF)*. München: Deutsches Jugendinstitut. URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-285384 DOI: 10.25656/01:28538.
- Strehmel, P. & Ulber, P. (Hrsg.) (2020). *Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management A* (2., aktualisierte Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- TePinTeach (2022). *IO4 Thinking tool: theories of action, single loop and double loop learning (in German)*. Abrufbar unter: <https://www.tepinteach.eu/wp-content/uploads/2022/07/Theoretischer-Hintergrund-Modul-2.pdf> (30.10.2024).
- Verwaltungsvorschrift des Kultusministeriums über die Kooperation zwischen Tageseinrichtungen für Kinder und Grundschulen (VwV) (2019). *Kooperation Kindertageseinrichtungen – Grundschulen*. Stuttgart. Abrufbar unter: https://www.stuttgart.de/medien/ibs/2019-7-15_VwV-Kooperation_Kita-GS.pdf (23.06.2024)
- Wiliam, D. (2007). Changing Classroom Practice. Meeting regularly in teacher learning communities is one of the best ways for teachers to develop their skill in using formative assessment. *Educational Leadership*, 65(4), 36–42. Abrufbar unter: <http://rapps.pbworks.com/f/Julia%20Articles%20ASLI%202011.pdf> (06.12.2024).
- Wolf, G. (2013). *Thesen zum erwachsenengerechten Lernen. Im Zeichen der Autonomie. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung*. Magazin, IV. Abrufbar unter: <http://www.diezeitschrift.de/42013/erwachsenenbildung-02.pdf> (19.10.2024).
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (4th Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.