

4.3 Kooperation und Teamarbeit

Begründung

So wie sich die Gestaltung der Lernumgebungen und Lernräume positiv auf das Lernen der Schülerschaft auswirkt, ist die schulinterne Zusammenarbeit maßgeblich an der Leistungsfähigkeit und dem Wohlergehen der Lehrerschaft beteiligt. Alle aktuellen Beschreibungen guter gesunder Schulen weisen darauf hin, dass Lehrpersonen als «Einzelkünstler» die anstehenden Anforderungen nur noch unzureichend bewältigen können. Sowohl die Erkenntnisse aus der Organisationsforschung (Senge) als auch aus der Schulforschung (Fullan) weisen daher der Kooperation und Teamarbeit einen besonderen – salutogenen – Stellenwert zu. Nicht nur die Effektivität der Arbeit verbessert sich, Entlastungsmomente und Synergien tragen zu einer Erhöhung des Wohlbefindens, der Identifikation mit der Aufgabe und dem System und damit der Verbesserung der beruflichen Situation bei.

4.3.1 Institutionalisierte Zusammenarbeit im Hinblick auf vereinbarte pädagogische Ziele

QM 4.3.1

Die Zusammenarbeit im Hinblick auf vereinbarte pädagogische Ziele ist institutionalisiert

Lehrerinnen und Lehrer arbeiten regelmäßig und systematisch auf Fächer-, Stufen- und Klassenebenen zusammen, um sich in ihrer Aufgabenerfüllung zu unterstützen, gemeinsame Ziele auf Schul- und Unterrichtsebene zu realisieren und das Lernen der Schülerinnen und Schüler optimal zu fördern. Zu den wichtigen pädagogischen Themen werden verbindliche Übereinkünfte und Abmachungen getroffen, und es wird überprüft, ob die Übereinkünfte und Abmachungen im Schulalltag auch umgesetzt werden.

Schlüsselindikatoren

Professionelles Handeln der Schulleitung und der Lehrpersonen		1	2	3	4
Grundhaltung	Eine funktionierende, pädagogisch orientierte Zusammenarbeit ist das gemeinsame Anliegen aller Beteiligten.				
	Das pädagogische Handeln und die Zusammenarbeit basiert auf Offenheit, Wertschätzung und Respekt.				
	Die lerndiagnostischen Befunde werden kollegial ausgewertet und zur Überprüfung und Verbesserung des Unterrichts genutzt.				
Information und Kommunikation	Alle Lehrpersonen und Mitarbeitenden informieren und kommunizieren angemessen über Prozesse, Erkenntnisse und Beschlüsse innerhalb der schulinternen Zusammenarbeit.				
Persönliches Wohlbefinden und Umgang mit Belastungen	Bei der Planung und Umsetzung gemeinsamer Projekte herrscht eine realistische Anspruchshaltung gegenüber den Möglichkeiten und Grenzen der Teamarbeit, aber auch der Einzelarbeit.				

Dem persönlichen Wohlbefinden und den Grenzen der eigenen Belastbarkeit wird in der Zusammenarbeit angemessen Rechnung getragen.				
Die Lehrpersonen und Mitarbeitenden fühlen sich durch die Zusammenarbeit getragen und entlastet.				
<i>Eigene Qualitätsziele:</i>				

Schule		1	2	3	4
Praxisgestaltung	Die an der Schule Tätigen arbeiten bei wichtigen Themen zusammen.				
	Es gibt gemeinsam getragene Vorstellungen zur Zusammenarbeit. Es gibt ein schuleigenes Konzept zur Teamarbeit.				
	Die Zusammenarbeit berücksichtigt pädagogische, methodisch-didaktische und organisatorische Themen ausgewogen.				
Institutionalisierung	Die Schule verfügt über zweckmäßige Kommunikationsgefäße und zielführende Kooperationsformen (überschaubare Arbeitseinheiten, problem-lösende Kommunikationsstrukturen und dezentrale Verantwortungsbe-reiche).				
	Die Informations- und Kommunikationsprozesse im Kollegium sind insti-tutionalisiert.				
	Es finden regelmäßige Konferenzen statt, insbesondere auf Fach- und Stu-fenebene (horizontale und vertikale Kooperation).				
	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sind klar geregelt und zu-geordnet.				
	Entscheidungs- und Problemlöseverfahren sind vereinbart.				
	Für spezielle Arbeitsvorhaben und Anlässe der Schule werden Arbeits-gruppen zur projektartigen Bearbeitung der vereinbarten Ziele und Aufga-ben gebildet. Die Führungskräfte ermöglichen und klären die Übernahme von Verantwortung.				
	Es gibt in der Unterrichtsplanung ausgewiesene Zeiten für Teambespre-chungen.				
Gemeinsame pädago-gische Ausrichtung	Die Lehrpersonen haben als Gruppe weitreichende Gestaltungsmöglich-keiten in Bezug auf den Unterricht und entwickeln dafür eine gemeinsame Grundhaltung.				

	<p>Die Schule hat zu pädagogischen Kernthemen verbindliche Plattformen erstellt, die zu einer gemeinsamen, für die Schülerinnen und Schüler erkennbaren pädagogischen Ausrichtung beitragen.</p>				
	<p>Die verbindlichen Übereinkünfte sind allen Schulangehörigen bekannt.</p>				
	<p>Es gibt für die Umsetzung der Übereinkünfte klare Erfassungskriterien und -instrumente.</p>				
	<p>Die Übereinkünfte werden regelmäßig (z.B. einmal im Schuljahr) auf ihre Brauchbarkeit hin geprüft.</p>				
Gesundheitsförderung und Prävention	<p>Die schulinterne Zusammenarbeit profitiert von Teammitgliedern, die in Gesundheitsförderung ausgebildet sind.</p>				
	<p>Es wird auf eine Balance geachtet zwischen einer fairen Aufteilung der gemeinsamen Arbeit im Kollegium und einer Beanspruchung der Teammitglieder entsprechend ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und (Leistungs-) Möglichkeiten.</p>				
Reflexion	<p>Die Reflexion der pädagogischen Arbeit erfolgt in kleinen Gruppen von Lehrpersonen, die als Team verantwortlich sind für die Bildungs- und Erziehungsprozesse einer bestimmten Schülergruppe (Klassen-, Stufen- bzw. Jahrgangsteam).</p>				
	<p>Die Teams reflektieren ihre Zusammenarbeit regelmäßig und setzen ihre Erkenntnisse um.</p>				
	<p>Es gibt Vereinbarungen für wechselseitige Hospitation im Unterricht mit anschließender Reflexion.</p>				
	<p>Gegenseitige Hospitationen finden regelmäßig statt.</p>				
Wirkung und Wirksamkeit	<p>Die Zusammenarbeit wirkt sich positiv für alle Beteiligten aus und stärkt ihre Handlungs- und Leistungsfähigkeit.</p>				
	<p>Die Zusammenarbeit leistet einen wesentlichen Beitrag zur Organisation des Schulalltags und zur Qualität von Schule und Unterricht.</p>				
Interdisziplinäre Kooperationspartnerschaften	<p>Die Ausbilder kooperieren eng mit der Schule.</p>				
	<p>Die Schule entwickelt Konzepte zur Prävention – auch in Kooperation mit dem Jugendamt u.a. beteiligten Schulen informieren sich gegenseitig über die Persönlichkeitsentwicklung von Schülerinnen und Schülern (Prognose und Rückmeldung).</p>				

	Lehrkräfte und nicht lehrendes Personal stimmen Interventionsmaßnahmen usw., die die Schülerinnen und Schüler betreffen, untereinander ab.				
	Fachlehrkräfte und Förderlehrkräfte beraten und informieren sich gegenseitig.				
	Berufsberatung und Lehrkräfte unterstützen sich gegenseitig bei der Berufsorientierung der Schülerinnen und Schüler.				
	In der Schule existiert ein funktionierender Informationsfluss zwischen Führungskräften, Kollegium und nicht unterrichtendem Personal.				
Absprachen zwischen Lehrkräften	Es finden Absprachen zwischen verschiedenen Stufen und Fachbereichen statt, in denen einerseits organisatorisch und stofflich-inhaltliche Absprachen getroffen und andererseits pädagogisch-didaktische Themen besprochen werden.				
	Es gibt Absprachen zwischen den Lehrkräften, wie individuelle Fördermaßnahmen in den täglichen Unterricht integriert werden.				
	Die Lehrkräfte schaffen sich geeignete Arbeitsstrukturen für die Kooperation untereinander, auch unter Berücksichtigung der Bedürfnisse von Teilzeitlehrkräften.				
	Die Lehrkräfte stimmen sich regelmäßig über den Einsatz von Lehr- und Lernmaterialien ab.				
	Lehrkräfte tauschen sich regelmäßig fach-, klassen- oder jahrgangsbezogen über Aufgabenstellungen und Leistungsresultate aus.				
	Absprachen innerhalb des Kollegiums fördern die Zusammenarbeit im Hinblick auf die professionelle Weiterentwicklung (z.B. Konzeption zur Einführung neuer Lehrkräfte, Mentorensystem usw.).				
	Die Lehrerinnen und Lehrer arbeiten eng mit sozialpädagogischen Fachkräften zusammen.				
	Die Lehrkräfte schaffen sich geeignete Arbeitsstrukturen für die Kooperation untereinander auch unter Berücksichtigung der Bedürfnisse von Teilzeitkräften.				
Professionelle Lerngemeinschaften	Lehrerinnen und Lehrer organisieren sich in professionellen Lerngemeinschaften, um sich in ihrer Berufsrolle weiterzuentwickeln.				
<i>Qualitätsziele der Schule:</i>					

Rahmenbedingungen des Bildungssystems		1	2	3	4
Zeitressourcen	Den Schulen werden genügend Zeitressourcen für die institutionalisierte Zusammenarbeit zur Verfügung gestellt.				
SL-Ausbildung	In der Schulleiteraus- und -weiterbildung werden Formen der Kooperation und Teamarbeit angesprochen und trainiert.				
Qualitätsziele des Bildungssystems:					

Ideen zur Umsetzung

Teamwork auf eine geregelte Basis stellen

Schulen machen gute Erfahrungen mit verbindlichen Kooperationsplänen auf Fach-, Stufen und Klassenebene. Lehrerinnen und Lehrer sind in solche Teams und Konferenzen eingebunden und nehmen regelmäßig daran teil. Die Beschlüsse der kollegialen Treffen sind verbindlich, sie werden dokumentiert und ihre Einhaltung wird kontrolliert.

Zeitgefäße sowie geeignete Verfahren und Instrumente der schulinternen Kooperation und Kommunikation werden vereinbart:

- Teamsitzungen,
- Konvente (z.T. unter Einbezug der schulischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter),
- sachbezogene Arbeitsgruppen: Qualitätsgruppen, Hospitationsgruppen, Projektteams u.a.,
- stufen- bzw. unterrichtsbezogene Arbeitsgruppen: Lerntandems, Vorbereitungs- und Auswertungsgruppen (z.B. für klassenübergreifende Projektwochen oder Anlässe),
- Großgruppen, die der demokratischen Entscheidungsfindung dienen: Schülerversammlungen, Lehrerversammlungen,
- Gruppen, die ästhetisch-musische Anlässe vorbereiten: Ausstellungen, Konzerte, Theater,
- Gruppen, die soziale Anlässe vorbereiten: Drittwelt- und Gesundheitsprojekte, ökologische Projekte, Elternabende.

Die Aufträge von Arbeitsgruppen und Teams werden in Vereinbarungen und Aufgaben beschrieben vereinbart und transparent gemacht. Die getroffenen Regelungen werden periodisch überprüft und angepasst.

Gemeinsame Reflexion hält Teamarbeit lebendig

Indem periodisch die Prozesse und Ergebnisse der Zusammenarbeit reflektiert werden, kann Positivem und Gelungenem Wertschätzung zuteil werden, und geleistete Arbeit kann anerkannt werden. Umgekehrt kann auch Schwieriges und Misslungenes zur Sprache gebracht werden und wird damit auch bearbeitbar.

Reflexionsanlässe

- Jährliche Standortbestimmungen mit Rückblick auf das vergangene Schuljahr und anschließender Jahresplanung des neuen Schuljahres,
- Teamentwicklung mit externer Fachberatung,
- Sitzungspraxis (Reflexion am Schluss von Sitzungen im Sinne einer praktizierten Feedbackkultur – als fester Tagesordnungspunkt),
- Mitarbeitergespräche, in denen die Schulleitung kooperatives Verhalten von Lehrpersonen würdigt und belohnt, kooperationshinderliches Verhalten thematisiert, zu verstehen versucht und gegebenenfalls konsequent sanktioniert,
- Bedeutung und Auswirkung der aktuellen Zusammensetzung des Schulteams auf die Zusammenarbeit untereinander und in Bezug auf die Gleichstellung von Frau und Mann werden reflektiert.

Eine Zusammenarbeit, die Wirkung erzielt

Die Teamarbeit ist nicht Selbstzweck, sondern sie ist auf vereinbarte, mit realistischem Aufwand erreichbare und fassbare Ziele ausgerichtet:

- Kollegiale Absprachen zu pädagogischen und didaktischen Themen sowie zu organisatorischen Fragen und personellen Anliegen führen zu konkreten Verbesserungen im Schulalltag.
- Indem Unterrichtsmaterialien (Arbeitsblätter, Aufgabensammlungen, Vergleichsarbeiten usw.) ausgetauscht und deren Bewährung im Unterricht gemeinsam reflektiert werden, wird gemeinsame Vor- und Nachbereitung des Unterrichts zu einem Mittel, Arbeit zu teilen und die eigene Arbeit effizienter zu gestalten.
- Im Unterricht der einzelnen Lehrperson ist die kooperative Grundstimmung im Schulhaus positiv wahrzunehmen. Lehrpersonen bzw. Schülerinnen und Schüler halten sich gerne in der Schule auf, sie haben (meist) Freude am Lehren bzw. Lernen.
- Befragungen zeigen, dass die Arbeitszufriedenheit hoch ist.
- Auswirkungen auf die schulexternen Beziehungen sind spürbar bzw. werden von den Beteiligten benannt: Die schulinterne Zusammenarbeit wird als modell- und stilbildend wahrgenommen – für die Kommunikation und Kooperation einerseits zwischen Lehrpersonen und ihren Schülerinnen und Schülern (Klasse), andererseits zwischen Schule und schulischem Umfeld.
- Schulleitung, Lehrpersonen und schulische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mit ihrer Zusammenarbeit und Kommunikation zufrieden.
- Sie schätzen es, dass ihre persönlichen Stärken anerkannt und ihre Ressourcen auch von andern genutzt werden.
- Die positive Wirkung auf die Schülerinnen und Schüler und das schulische Umfeld wirkt für alle Teile motivierend.

Schulleitung und gemeinsames Engagement der Lehrpersonen sind wichtige Gesundheitsfaktoren

Die Evaluation des Gesundheitsförderungsprogramms «Netzwerk Gesundheitsteams Stadtberner Schulen» (1997–2002) hat bestätigt, «dass Verhältnisprävention in der Schule, so wie sie von den *Netzwerken Gesundheitsfördernder Schulen* überall auf der Welt angestrebt wird, tatsächlich einen Erfolg versprechenden Weg zu besserer Gesundheit und gesünderem Verhal-

ten der Jugendlichen darstellt. Der Zusammenhang zwischen individuellen psychosozialen Determinanten und Gesundheitsindikatoren (hier vertreten durch Indikatoren des Konsumverhaltens) ist deutlich, die psychosozialen Indikatoren können von einem guten Schulklima gefördert werden, und das Schulklima ist abhängig von der Qualität der Führung einer Schule und vom Engagement des Lehrkörpers für eine gemeinsame gesundheitsfördernde Strategie.» (Vuille , s. u., Quellen)

Verwendete Quellen

- Claus G. Buhren et al.: Qualitätsindikatoren für Schule und Unterricht. Dortmund: IFS-Verlag, 1999.
- Jean-Claude Vuille: Suchtprävention in der Schule: Verhaltens- oder Verhältnisprävention. Manuskript, Bern 2004.
- «Blick über den Zaun» Bündnis reformpädagogisch engagierter Schulen. Bielefeld.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg. Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen. 2006.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz.
- Handbuch Schulqualität. Bildungsdirektion Kanton Zürich. 2006.
- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation Kanton Thurgau. 2005.

Literaturhinweise, Links und Supportangebote

- Franz Decker: Teamworking. Gruppen erfolgreich führen und moderieren (3. Auflage). Würzburg: Lexika Verlag, 1998.
- Klaus Dyrda: Vom Einzelkämpfer zum Teamplayer. Teamentwicklung an Schulen. Offenbach: Gabal, 2002.
- Guy Kempfert/Hans-Günter Rolf: Pädagogische Qualitätsentwicklung. Weinheim/Basel: Beltz, 1999.
- Elmar Philipp: Teamentwicklung in der Schule. Konzepte und Methode (4. Auflage). Weinheim/Basel, 2006.

Quelle: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen.* Bern: h.e.p.