



**Schulinterne Gruppen, Gremien, Teams:
Wie lassen sich darin ein kollegialer
Zusammenhalt und gute Kooperation schaffen,
fördern und entwickeln?**

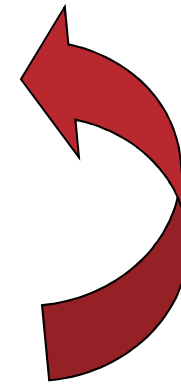
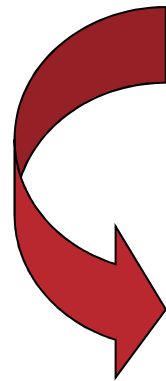
2. Treffen 2014 Netzwerk Schulentwicklung, 12. Mai 2014

ESSENZEN



Teamentwicklung als...

Stärkung des kollegialen Zusammenhalts
(Teamorientierung)



Stärkung der innerschulischen Kooperation
(Aufgabenorientierung)



Kollegialer Zusammenhalt

- **Gegenseitige Sympathie**
- **Gemeinschaftssinn**
- **Solidarität und moralische Unterstützung**

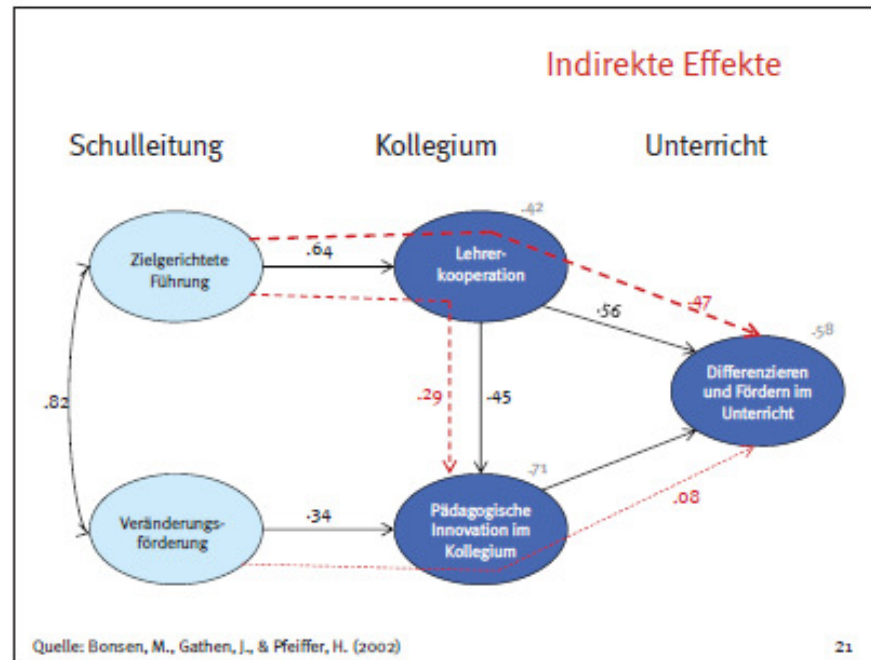


Innerschulische Kooperation

- **freiwillige gemeinschaftliche Bündelung von Erfahrungen und Wissen auf ein gemeinsames Ziel hin** (Rosenbusch 2005)
- **Intensitätskontinuum: Austausch von Materialien > arbeitsteilige Kooperation > Ko-Konstruktion von Unterricht** (Gräsel 2006)
- **Verstärkte innerschulische Kooperation verbessert Schülerleistungen.** (z.B. Huber, Ahlgrimm & Hader-Popp 2009)
- **Nachhaltige Unterrichtsentwicklung setzt konsequentes Arbeiten in Teams voraus.** (Bastian 2007)
- **A instrumentelles Ziel: höhere Effizienz, Multi-Expertise, Entwicklung von Berufskompetenz und Schulqualität**
- **B Bildungsziel: Förderung von Selbstständigkeit und Sozialkompetenz** (Huber 2012)
- **häufig normativ stark aufgeladen (Negierung von Belastung und Autonomieverlust)** (Idel et. al. 2012)



Innerschulische Kooperation (Bonsen 2013)



Das Führungshandeln der Schulleitung dürfte sich in erster Linie über die Einflussnahme und Führung des Kollegiums in Richtung kooperativer Arbeitsweisen auf die Qualität des Unterrichts auswirken. (Bonsen 2013)



Zusammenhang

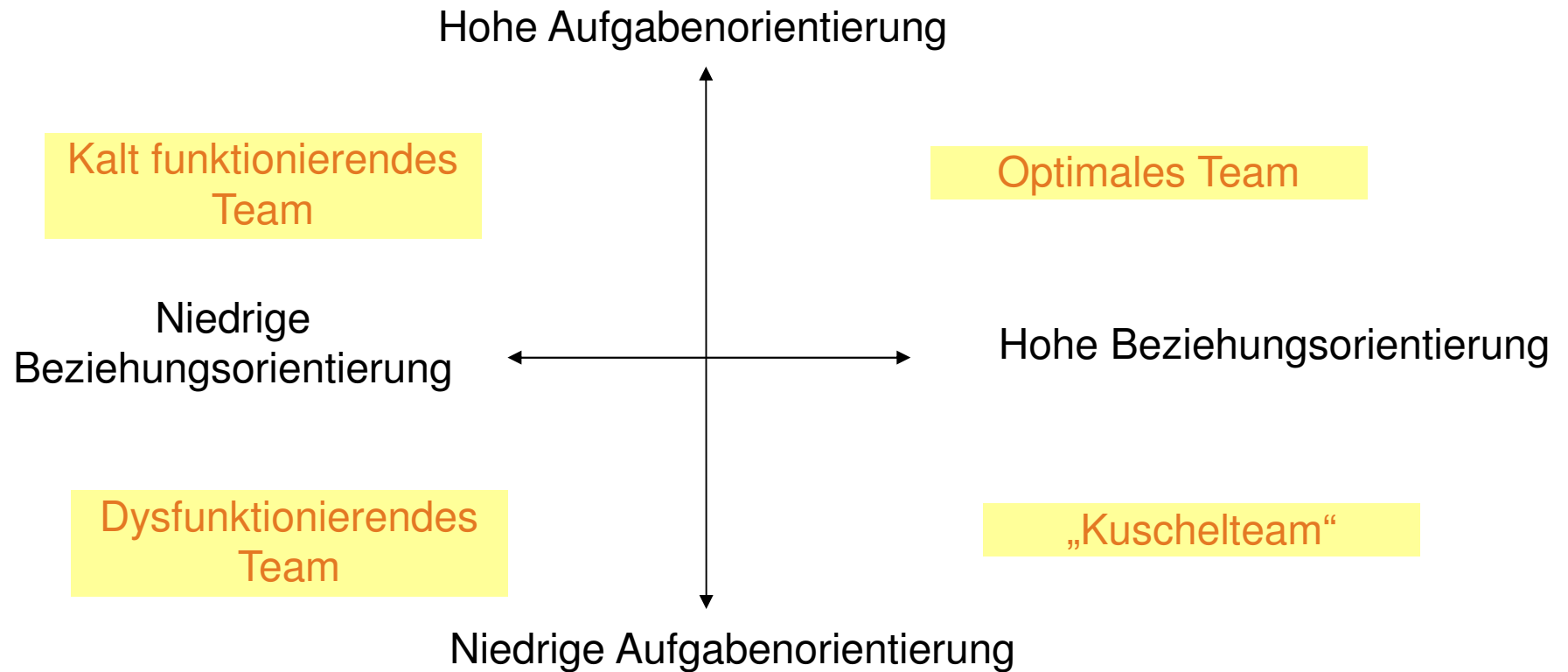


Aber: Gute Beziehungen unter Lehrpersonen führen nicht zwangsläufig zu verändertem Verhalten und besseren Ergebnissen.

In einem Kollegium können zugleich einerseits gegenseitige Sympathie, moralische Unterstützung und Kameradschaft und andererseits Respekt vor der Autonomie und Lehrfreiheit der einzelnen Lehrperson herrschen.

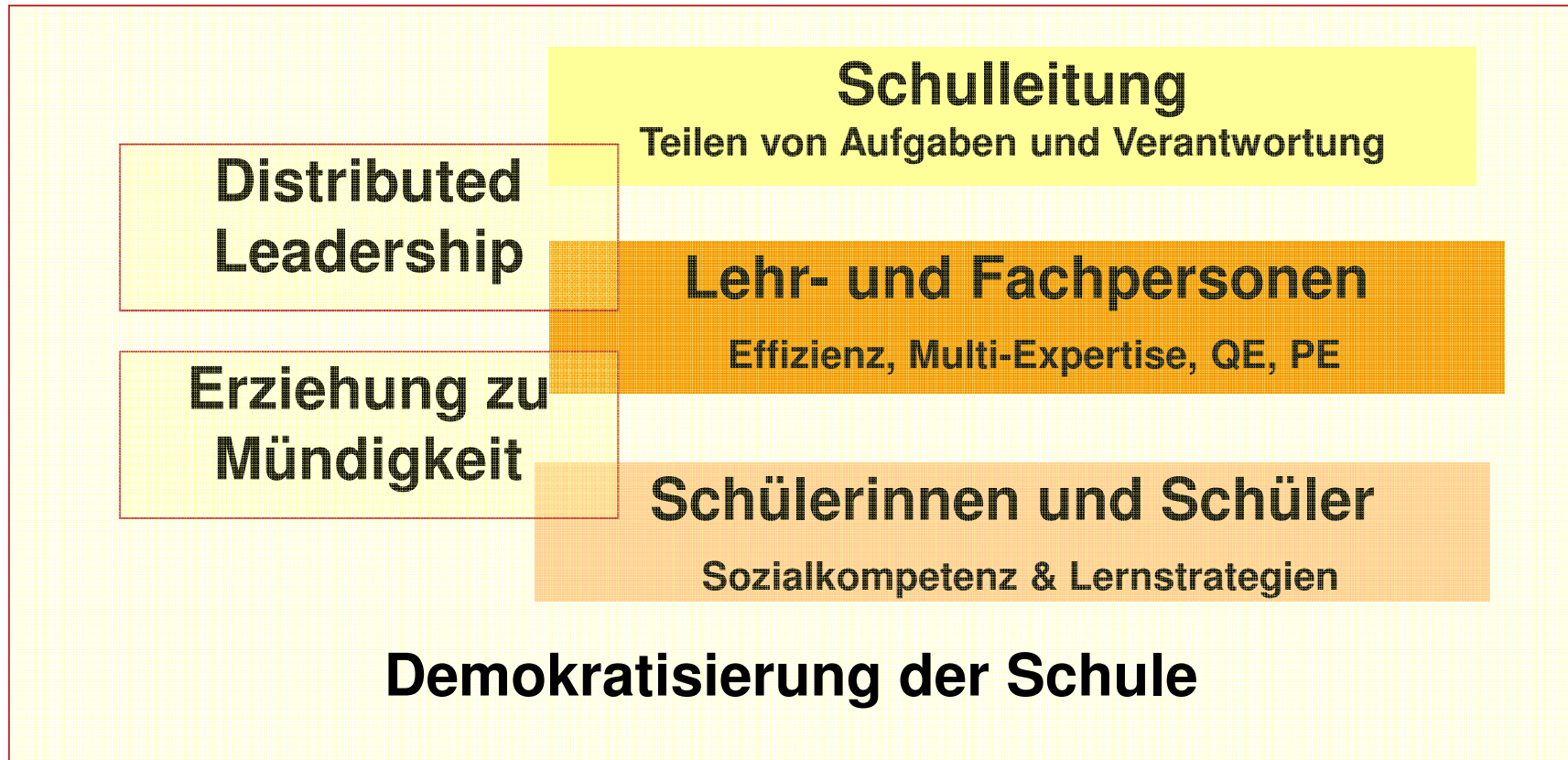


Typen von Teams





Schulische Kooperationskultur





Kooperationskultur – Zusammenhalt - Gesundheit

Stärkung des kollegialen Zusammenhalts
(Teamorientierung)



Stärkung der innerschulischen Kooperation
(Aufgabenorientierung)

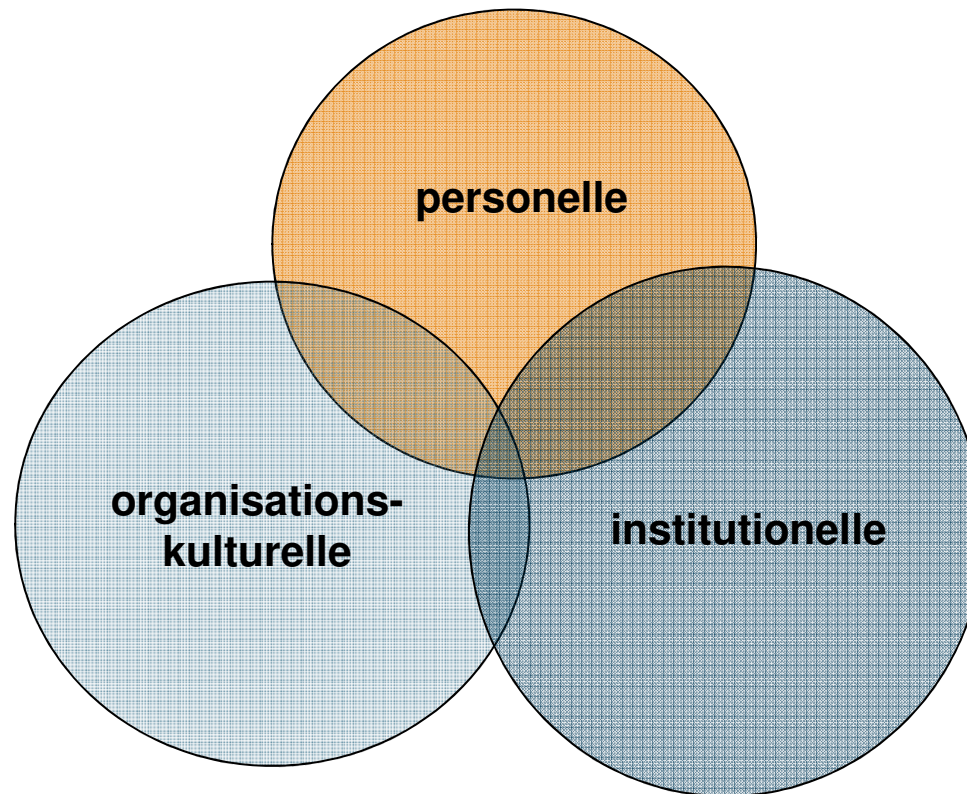


Gründe für fehlenden kollegialen Zusammenhalt und Kooperation

- **Schulen als lose gekoppelte Systeme**
- **Autonomie-Paritäts-Muster**
- **Individuelle Skripte und Überzeugungen (*beliefs*)**
- **Furcht vor Störung des gewohnten Ablaufs**
- **Persönliche Differenzen (Werte, Arbeits-, Kommunikationsstil, Grad der sozialen und Innovationsorientierung)**
- **Führung und Schulkultur**
- **Rahmenbedingungen und Ressourcen**
- **Mangelndes Know-how**



Bedingungen für kollegialen Zusammenhalt und Kooperation





Bedingungen für kollegialen Zusammenhalt und Kooperation

Institutionelle

Kooperativer Führungsstil

innere Organisation (Teamstrukturen)

Ressourcen

Notwendigkeit & Nutzen

Zielklarheit

Freiwilligkeit

klarer Rahmen

Würdigung und Anerkennung

Einbettung in Gesamtprozesse und QM



Bedingungen für kollegialen Zusammenhalt und Kooperation

Personelle

Inhaltliche Kompetenzen

kommunikative und soziale Kompetenzen

Interesse an Austausch und Veränderung

respektvolle und anerkennende Haltung

Bereitschaft zur Reflexion der eigenen Rolle

Selbstdisziplin und Verbindlichkeit



Bedingungen für kollegialen Zusammenhalt und Kooperation

Organisationskulturelle

Klima der Unterstützung

Kritik- und Fehlerkultur

Führungskultur der Schatzsuche statt Fehlerfahndung

gemeinsame Werte und Ziele

Innovationskultur



Kollegialen Zusammenhalt und Kooperation fördern

Institutionell

- Ressourcen bereitstellen (Zeit, Räume, Material)
- Anregung und Förderung von Teamstrukturen

Personell

- Kollegialität und Kooperation thematisieren
- Vorbildfunktion einnehmen
- Widerstände ernst nehmen
- Personalentwicklungsgespräche führen
- Weiterbildung ermöglichen
- Arbeit von Teams anerkennen und wertschätzen

Organisationskulturell

- Veränderungsprozesse langfristig und systematisch gestalten (Organisationskultur robust und stabil)



Teams als Professionelle Lerngemeinschaften

Die Lehrperson als *Reflective Practitioner* (Schön 1983, Rolff 2007)

- Komplexität des unterrichtlichen Handelns
- Innovation benötigt *reflection-in-action* zur Veränderung mentaler Modelle
- nur im Team möglich

Professionelle Lerngemeinschaften (Bonsen und Rolff 2006, 2013)

- Gemeinsam geteilte Normen und Werte (Fehlertoleranz, Hilfekultur)
- Zielorientierung
- Fokus auf Schüler/-innen und ihr Lernen
- Deprivatisierung der Unterrichtspraxis
- Kooperation
- Reflektierender Dialog (datengestützt, zielorientiert), gemeinsames Lernen



OE-Methoden-Spot: Rollenverhandeln

Ziel:

Offenlegen von Spannungen in einer Gruppe, die zur Beeinträchtigung der Arbeitsfähigkeit führen > konkrete und verbindliche Vereinbarungen für Verhaltensänderungen, Rollenklärung

Rahmen:

ca. 90 Minuten bei 12-15 Personen

Vorgehen:

1. JedeR bereitet sein/ihr Flipchart vor und hängt es gemeinsam mit den anderen auf.
2. Alle notieren bei den anderen *konkret erwünschtes Verhalten* und signieren ihre Botschaft.
3. Austausch im Plenum: JedeR nimmt zu den Botschaften auf seinem/ihrer Blatt Stellung:
 - > Botschaft akzeptieren, verbindlichen Vorsatz ableiten und signieren
 - > Wunsch begründet ablehnen
 - > Termin unter vier Augen abmachen, um Botschaft/Wunsch genauer zu besprechen
4. Kontrolltermin nach 2-3 Montane abmachen zur Überprüfung