

2 | 2008

19. Jg., PädF

ISSN 0939-0413 · G 11817

Pädagogische Führung

**Zeitschrift für Schulleitung
und Schulberatung**

Strategien nachhaltiger Qualitätsentwicklung

Seit der PISA-Studie von 2001 wächst der Erwartungsdruck auf die Schulen. Qualitätsmanagement heißt das neue Zauberwort. Wie aber lässt sich die Qualität des Lernens und Arbeitens nachhaltig verbessern? Welche Fördermöglichkeiten bestehen für Schulen?

Positionen

Nachhaltige Entwicklung durch Zielvereinbarungen mit der Schulleitung

Praxis

Leitsätze und Bewertungsraster zum Qualitätsmanagement

Die Menschen im Visier

Konzeptionen

Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)

Nebenbemerkung

Zwitterwesen Schulleiter

G11817#2403370#0208
Schulzentrum des Sekundar-
bereichs II Berufliche Schulen
für Gestaltung
Herr Hans-Jürgen Strauch
Deffler Str. 16
28259 Bremen



Leitsätze und Bewertungsraster zum schulinternen Qualitätsmanagement

69

Das Departement Bildung, Kultur und Sport im Kanton Aargau unterstützt den Aufbau des Qualitätsmanagements an Schulen mit Instrumenten zur Schulevaluation und Schulentwicklung. Kernstück dieser Instrumente sind die Leitsätze und ein Bewertungsraster, der auf vier Stufen Indikatoren benennt, mit denen sich die Qualität einer Schule erfassen und beurteilen lässt.

Gegensteuern

76

Schwache Schulleistungen sollten rechtzeitig behoben werden. Gemeinsame Gespräche mit Eltern und Schülern sind dabei ebenso hilfreich wie Informationsveranstaltungen zu schulischen und beruflichen Alternativen. Wie bereitet man sich am besten auf solche Beratungsgespräche vor? Die Autorin berichtet von ihren Erfahrungen aus einem Projekt am Gymnasium Oberhaching.

Die Menschen im Visier

87

Viele Konzepte für Qualitätsmanagement werden einfach auf bestehende Strukturen aufgepfropft. Dabei setzen sie häufig ein partizipatives Management und eine hohe Vertrauenskultur voraus, die an den meisten Schulen erst noch geschaffen werden müssen. Hier helfen Feedbackinstrumente, wie sie an der Freien Evangelischen Bekenntnisschule Bremen schon seit vielen Jahren eingesetzt werden.

Praxis

Norbert Landwehr/Mirjam Obrist

Leitsätze und Bewertungsraster zum schulinternen Qualitätsmanagement

69

Hans-Jürgen Strauch/Georg Drunkemühle

Selbstorganisierte Teambildung für eine nachhaltige Schulentwicklung

72

Luitgard Thomas-Hollunder

Gegensteuern

76

Praxis

Richard Bessoth

Ohne Schülerfeedback kein nachhaltiges Lernen

80

Thomas Stöckli/Urs Hauenstein

Best Practice für Nachhaltigkeit und Qualitätsentwicklung

85

Berthold Seidel

Die Menschen im Visier

87

Nebenbemerkung

Zwitterwesen Schulleiter

90

Informationen

Hinweise – Termine – Bücher & Medien – Impressum

91

Mit dieser Ausgabe verteilen wir eine Beilage der Wolters Kluwer Deutschland GmbH. Wir bitten um freundliche Beachtung.

Selbstorganisierte Teambildung für eine nachhaltige Schulentwicklung

Erfahrungen aus dem Teambildungsprozess an der Wilhelm Wagenfeld Schule

Selbstorganisierte Teams unterstützen eine langfristige und nachhaltige Schulentwicklung. Ihr Aufbau erfordert eine neue Balance zwischen Kollegen und Schulleitung, die zunächst als Experimentalphase zu gestalten ist.

Dr. Hans-Jürgen Strauch

Schulleiter der Wilhelm Wagenfeld Schule, Bremen

Georg Drunkemühle

Lehrer an der Wilhelm Wagenfeld Schule, Trainer für Unternehmens- und Persönlichkeitsberatung

Ausgangssituation

»Für die Schaffung einer teamstrukturierten Schule müssen die Voraussetzungen stimmen. Die Teams erhalten weit reichende Kompetenzen. Wir nehmen dieses Angebot der Schulleitung an. Das ist heute ein historisches Datum. Wir verpflichten uns gegenseitig und gucken, ob die Vereinbarungen auch eingehalten werden. Wir werden dann zu einem bestimmten Zeitpunkt prüfen, ob es funktioniert hat oder nicht.«

Das sind praktische Forderungen, die im Rahmen eines Workshops zusammenfassend die Stimmung des Wandels von einer individualisierten zu einer teamgeprägten Schulkultur wiedergeben. Der dazu notwendige Prozess erwies sich als konfliktreich. Er erforderte sowohl vom Kollegium als auch von der Schulleitung die stetige Orientierung am gemeinsamen Ziel der Teamentwicklung, aber auch die Fähigkeit, Kritik und Konflikte konstruktiv für den Veränderungsprozess zu nutzen. So ist an der Wilhelm Wagenfeld Schule (WWS) organisationales Lernen möglich geworden.

Das konstruktivistisch ausgerichtete Konzept der Organisationsentwicklung, dessen Entwicklungsstränge von Schürerhof (2006) für den Veränderungsprozess dargestellt werden, bewirkt sichtbare Verbesserungen des Unterrichts. Innovative synreferenzielle und autopoietische Strategien, die im Rahmen der Teamentwicklung entstehen, eröffnen Interaktions- und Kommunikationsprozesse. Diese sind gezielt initiiert und im Veränderungsprozess permanent unterstützt worden, um durch soziale Interaktionsprozesse die Konstruktion sozial organisierter Ordnungselemente durch Teams zu gewährleisten. In der Folge kam es im Kollegium in Gesprächssituationen zu ersten gegenseitigen Orientierungen und Koordinierungen der Zielvorstellungen, Visionen und Leitbilder.

Die Aussagen der Lehrer zur Teamentwicklung fielen im Plenum des Kollegiums-Workshops der WWS am 8./9. März 2007 im Rahmen des BLK-Modellversuchs »ChangeManagement«. Das Kollegium diskutierte mit viel Engagement seine Vorbehalte

gegen eine Veränderung der bisherigen Arbeitsweise. Einige Kollegen erklärten sich aber bereit, Teambildung als Herausforderung für die Schulentwicklung an der WWS zu unterstützen. Prof. Spöttl vom Institut Technik und Bildung (ITB) in Bremen moderierte die Veranstaltung, an der auch Schulleitungs- und Kollegiumsvertreter von drei sogenannten Teamschulen aus Schleswig-Holstein, Berlin und Köln teilnahmen.

So sei auf Geislinger (2001) verwiesen, der mit der Formulierung »Ist ein Wort erst einmal in der Welt, dann zieht es auch die Wirklichkeit nach sich, die es in sich trägt«, den Teambildungsprozess der WWS passend umschrieben hat. Die gemeinsame Benennung, die beständige Auseinandersetzung und die Hinterfragung des eingeleiteten Prozesses brachten entscheidende Entwicklungselemente in den organisatorischen Umbruch. Schwierig war es, idealisierte Vorstellungen und starke Rollenidentifikationen im Rahmen der traditionellen Organisationsstruktur einzubinden, da sie Irritationen und damit Veränderungen erst gar nicht zuließen. Stattdessen war zunächst die Tendenz deutlich, bewährten Regelungen und Routinen zu vertrauen. Doch gerade diese oft komplexen Irritationen erlaubten Reflektionsprozesse und Viabilitätsprüfungen, die in Formulierungen wie »Was bringt mir das für meinen Unterricht?« verbalisiert worden sind. Außerdem sind individuelle Vorstellungen eingebracht worden und in einer monatlich stattfindenden Teamsprecherrunde für die Organisationsstruktur der WWS genutzt worden.

In gegenseitigen Bestätigungen, in ständigen Interaktions- und Kommunikationsprozessen entstanden »übermächtige« Wirklichkeitsvorstellungen, die sich mit der Teamentwicklung beschäftigten und denen sich kaum einer entziehen konnte. Die in der Schulkultur sich verstärkenden flachen Hierarchien förderten eine proaktive Organisationsstruktur, in der Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation im Selbstverständnis der einzelnen Organisationsmitglieder entstehen konnten. Eine fehlertolerante Arbeits- und Entscheidungsatmosphäre scheint dafür unverzichtbar, um überhaupt eine neue Strategie der Teamentwicklung möglich zu machen.

Erste Erfahrungen

Nach gut zwei Jahren dieses Schulentwicklungsprozesses kann sich der bisherige Stand der Teambildung sehen lassen:

- Im selbstorganisierten Prozess haben sich zehn Teams gebildet, deren Arbeitsinhalte Gestaltungsaufgaben umfassen, die den Unterricht in den Fokus nehmen.
- Es existiert für jedes Team eine Zielvereinbarung, die jeweils in die Jahresplanung der entsprechenden Abteilung eingebettet ist.
- Der gewählte Teamsprecher/Teamleiter erhält eine Ermäßigungsstunde.
- Die Aufgabenverteilung zwischen Team und Abteilungsleitung wird eindeutig geklärt.
- Für zeitlich limitierte Aufgaben werden Arbeitsgruppen in das Gesamtkonzept Teamentwicklung miteinbezogen.

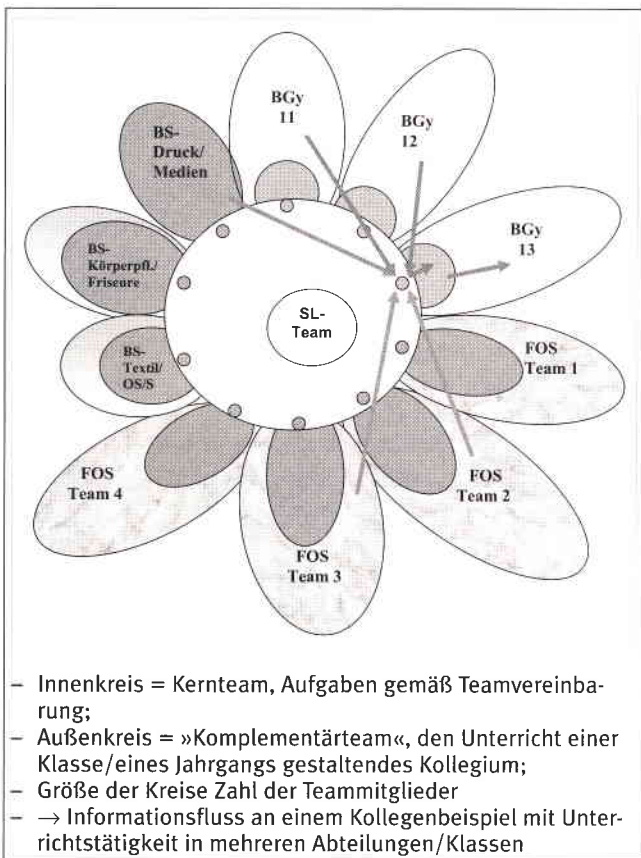


Abb.1: Organisation der Teamsprecherrunde

■ Jede Lehrkraft arbeitet verbindlich gemäß Teamvereinbarung in einem Kern-Team. Die Beteiligung an weiteren Komplementär-Teams, deren Arbeitsinhalte den jeweiligen Unterricht in den anderen Klassen bzw. Abteilungen betreffen, dient nur der eigenen Information über das aufgebaute Team-Kommunikationssystem und der Orientierung im Schulentwicklungsprozess.

■ Bei der Vergabe der Haushaltsmittel können einzelne Teamsprecher nicht bilateral mit der Schulleitung mit eventueller Benachteiligung anderer Teams verhandeln. Unter Koordination durch die Schulleitung erfolgt der Interessenausgleich in der Teamsprecher-/erweiterten Schulleitungsrunde, an dessen Ergebnis sich die Schulleitung ohne Veto bindet.

Seit dem 28. Juni 2005 ist über das neue Bremische Schulgesetz §59 Abs. 3 im Rahmen des mehrjährigen Schulautonomieprozesses der gesamtsystemischen Qualitätsentwicklung die Teamarbeit geregelt: »Die Arbeit der Lehrerinnen und Lehrer soll soweit wie möglich in Teams erfolgen. Dies gilt auch für die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des Unterrichts.«

Im Vergleich dazu beschreibt das Berliner Schulgesetz in §67 Abs. 4: »Sie (die Lehrkräfte) kooperieren und stimmen sich in den Erziehungszielen und in der Unterrichtsgestaltung miteinander ab.«

So lag zunächst der Verdacht nahe, dass der größte Teil des Gesamtkollegiums an der WWS mit der gesetzlich angeordneten Teamarbeit primär Mehrbelastung und Kosteneinsparung von Funktionsstellen ohne Finanzausgleich im Rahmen der Präsenzzeitverordnung § 3 »von im Schuljahr durchschnittlich drei Stunden je Unterrichtswochen« (PräsenzzeitVO, August 2005) witterte. Dennoch war das Kollegium bereit, sich auf diese Entwicklung mit dem Ziel der Verbesserung des Unterrichts einzulassen.

Teamarbeit in Schulen

NEU



Hans-Joachim Schmidt

Zusammen geht es besser

Teamarbeit in Schulen Band 5

Schulmanagement konkret

2007, 120 Seiten, kartoniert, Spiralbindung

Einzelpreis: € 20,- Abopreis: € 16,-

ISBN 978-3-472-06232-5

Teamarbeit und -entwicklung sind Kernaufgaben der Schulleitung. Nur im Team lassen sich die notwendigen Schulentwicklungen vorantreiben.

Ob Programmarbeit, Modelle schulinterner Evaluation oder Steuergruppenarbeit – gute und effiziente Teamarbeit ist einer der Schlüssel zum Erfolg.

Wie man das umsetzt, was bei Teamarbeit und -findungen zu beachten ist, erläutert dieser Band praxisnah – und macht so Lust auf kreative Teamarbeit!

Zu beziehen über Ihre Buchhandlung oder direkt beim Verlag.



LinkLuchterhand

eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

Wolters Kluwer Deutschland GmbH

Postfach 2352 • 56513 Neuwied

Telefon 02361 801-2222 • Telefax 02631 801-2223

www.wolterskluwer.de • info@wolterskluwer.de



Das Teammodell der Wilhelm Wagenfeld Schule

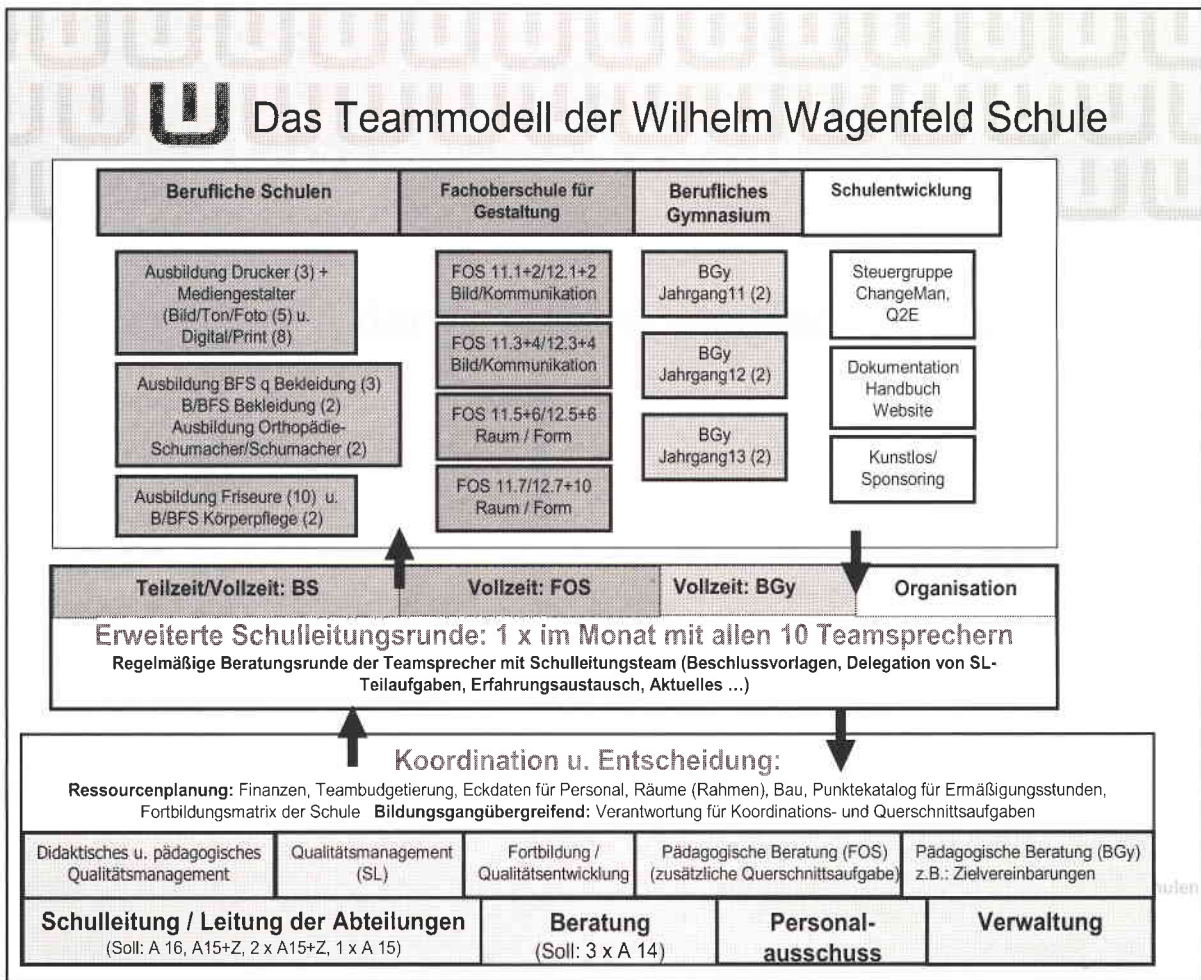


Abb. 2: Teammodell der Wilhelm Wagenfeld Schule (Stand: Nov. 2007)

Unterrichtsfokus

»Warum neben der bisherigen Arbeitsbelastung ein Team bilden, wenn bisher an der WWS erfolgreich in Unterrichtsvorhaben projektorientiert mit Schülergruppen gearbeitet wurde?« »Und überhaupt, ist Team nicht die neumodisch/neudeutsche Bezeichnung für die bisher vertraute und durchgeführte Gruppenarbeit?«

Im Teambildungsprozess des Kollegiums an der WWS war es im Rahmen des Schulentwicklungsprozesses wichtig, die positiven Aspekte einer kollegialen Zusammenarbeit für die Gestaltung des Unterrichts als gemeinsame Aufgabe innerhalb der WWS als Bestandteil des Schulleitbildes deutlich zu machen.

Unterstützend wirkte vor allem die mehrjährige Arbeit der Steuergruppen, die mit der Schulleitung Verantwortung für Schulentwicklungsvorhaben übernahmen. Einerseits die Steuergruppe, die die Qualitätsentwicklung der WWS nach Q2E implementierte, und andererseits die Steuergruppe ChangeMan, die im Rahmen eines BLK-Modellversuches innovative Organisationsstrukturen entwickelte. Außerdem flankierten Lehrerfortbildungen zur Unterrichtsmethode Selbstorganisiertes Lernen (SOL) nach Herold/Landherr und zum Projektmanagement (PM) in Zusammenarbeit mit dem Landesinstitut für Schule und der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e. V., an denen Kollegen aus den drei Abteilungen (Berufliches Gymnasium für Gestaltung und Multimedia, Fachoberschule für Gestaltung und Berufsschule) beteiligt waren, eine selbstorganisierte effektive Teambildung von Schülern. In dieser war zusätzlich ein beruflich orientierter Auftrag als Arbeitsgrundlage enthalten.

Gemäß dem Schulentwicklungsmodell von Herold, der das SOL ins Zentrum rückt und das fraktale Selbstorganisationsprinzip der Natur zum Prinzip der Lernumfeldgestaltung von SOL macht, das nicht nur im Klassenraum vom Lehrer ermöglicht wird, ist der Aufbau einer selbstorganisierten Teamstruktur auf Kollegiums- und Schulleitungsebene ebenfalls notwendig, um nachhaltig eine breite Basis für Teamkompetenzen von Schülern zu bewirken, die heutzutage für die Berufs- und Studienorientierung erwartet werden.

Katalysierend auf den Teambildungsprozess an der WWS wirkte die Erfahrung vieler Kollegen mit fächer- und lernfeldübergreifenden Unterrichtsprojekten mithilfe der Methoden SOL bzw. PM, die eine Anbindung der Kollegenteams an die Unterrichtsgestaltung angesichts veränderter Anforderungen an die Ausbildung der Schüler deutlich machte.

Durch die bundesweit angestrebte Durchführung des Lernfeldunterrichts in der Berufsschule, des in Bremen verbindlichen 30-unterrichtsstündigen Methodentrainings PM in den 12er Klassen der FOS und die Einführung des fünften Prüfungselementes in der Abiturprüfung der gymnasialen Oberstufe wurde von behördlicher Seite eine gemeinsame Aufgabe für die Kollegen gestellt, deren Umsetzung in Kollegenteams im Rahmen der Organisation der WWS (Abb. 2) selbstorganisiert, selbstreferentiell und verbindlich gestaltet werden konnte und die im Gegensatz zur vertrauten hierarchischen Anordnung durch die Schul- bzw. Abteilungsleitung fächerübergreifende Absprachen erforderte.

Als positiver Nebeneffekt bei der Planung der Kollegenteams wurde die Einrichtung der regelmäßigen Teamsprecher-Runde mit dem erweiterten Schulleitungsteam gesehen, da bisher wahrgenommene fehlende Transparenz und mangelnde Kommunikation von Schul- bzw. Abteilungsleitung zum Kollegium als verbesserungswürdig angesehen worden ist.

Vor allem die in der Teamsprecher-Runde (Abb. 1) gemachte Erfahrung der Absprachen in grundsätzlichen Angelegenheiten der Schulentwicklung sowie der Diskussion und Zuteilung der Haushaltsmittel für die einzelnen Abteilungen und Bereiche unter Verantwortung der Kollegenteams im Gegensatz zum bisherigen Lobbyverhalten einzelner Abteilungs- und Bereichsleiter bekräftigte die ernst zu nehmende Unterstützung der Teamstruktur durch die Schulleitung, die darüber hinaus Teil des Schulleitbildes sowie des Qualitätsleitbildes nach Q2E geworden ist.

Ausblick

- »Wenn eine Schule auf dem Weg zur Umsetzung des Teamkonzepts ist, dann verändert sich die Rolle der Schulleitung. Die Schulleitung muss sich ein Stück weit von tradierten Aufgaben wie z. B. Haushalt, Stundenverteilung und Organisation von Präsenzzeiten lösen.«
 - »Mit dem Eintritt in die Konkretisierungsphase der Teamstruktur ist eine neue Balance zwischen den Teams und der Schulleitung anzustreben. Diese Entwicklungsphase sollte von allen Beteiligten als Experimentierphase verstanden und aus dieser Haltung heraus gestaltet werden.«
 - »Linien- und Teamstruktur können nicht nebeneinander bestehen. Die additive Einbindung von Teams in die bestehende Linienstruktur einer Schule birgt die Gefahr des Scheiterns des Teamkonzeptes in sich.« (Zitate aus: »Teambildung als Herausforderung für die Schulentwicklung«, Wissenschaftliche Begleitung des Modellversuchs Change Management, Prof. Spöttl, ITB)
- Die in der obigen Zusammenfassung gemachten ersten beiden Aussagen können vom derzeitigen Stand her als an der WWS umgesetzt angesehen werden.

Eine Weiterentwicklung und Effektivierung der Teamarbeit nach dem ersten Erprobungsjahr wird von den einzelnen Teams nach Evaluation gegen Ende des laufenden Schuljahres selbst organisiert.

Fazit

Selbstorganisierte Teambildung muss an Kompetenzen im Qualitäts- und Projektmanagement sowie an Erfahrungen mit Teambildungsprozessen im Unterricht und kollegialen Entscheidungsverfahren, die seitens der Schulleitung delegiert werden, anknüpfen. Teamstruktur bedeutet dann nicht mehr: »Team = toll ein anderer macht's«, sondern: »Team = Teamarbeit einmal anders machen!« oder: »Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und wir – die anderen – Windmühlen.«

Literatur

- Geislinger, H., Managementtraining als Überfall auf die Wirklichkeit, in: Bardmann, T. M., Groth, T. (Hrsg.), *Zirkuläre Positionen 3 – Organisation, Management und Beratung*, Wiesbaden 2001, S. 337 – 352
- Herold, M., Landherr, B., *SOL – Selbstorganisiertes Lernen. Ein systematischer Ansatz für den Unterricht*, Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren 2003
- Schürhoff, V., *Vom individuellen zum organisationalen Lernen – Eine konstruktivistische Analyse*, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag 2006
- »Ab heute sind wir ein Team!?« – Teamarbeit und/oder Kooperation in Bremischen Schulen, Kolloquium des »Forum Lehren und Lernen«, 29. November 2007, Prof. Dr. Michael Gessler, ITB-Bremen, Leiter Competence Center of Project Management, Vorstandsmitglied der GPM
- »Teambildung als Herausforderung für die Schulentwicklung« – eine inhaltliche Zusammenfassung und Verdichtung der Plenumsphasen am 9. März des Workshops der WWS am 08./09.03.2007 in Bremen, Wissenschaftliche Begleitung des Modellversuchs Change Management, Prof. Spöttl, ITB

Anmerkung

Auch wenn im Text aus Gründen der Lesbarkeit nur die männliche Form verwendet wird, so sind stets auch die weiblichen Personen mit gemeint. ■ □