

Phase 2: Entwicklungsplan umsetzen

Der Umsetzungsphase wird oft nicht viel Aufmerksamkeit geschenkt: Hat man in Phase 1 einen guten Schul-Entwicklungsplan erarbeitet, dann muss man diesem Plan ja nur folgen. Mehr ist in Phase 2 nicht zu tun ... Oder?

Grundsätzlich tut man sich in der Umsetzung natürlich leicht(er), wenn ein fundierter Entwicklungsplan vorhanden ist. Allerdings kommen nun die „Mühen der Ebene“ – da braucht es Durchhaltevermögen, eine laufende aktive Gestaltung des Vorgehens und immer wieder Abstimmung zwischen den Beteiligten (v.a. wenn eine größere Anzahl von Personen mitarbeitet – was ja im Sinne von SQA ist). Auch Planungsaktivitäten können in dieser Phase (wieder) notwendig werden. Schließlich macht man sich oft erst im Tun wirklich Gedanken, wie man nun tatsächlich vorgehen möchte – es braucht also Verfahren, Methoden und Instrumente für die Umsetzung. All dies wird im folgenden Kapitel behandelt.

Strukturiert sind die Aktivitäten nach den [drei Dimensionen der Schulentwicklung](#):

- Wie der Unterricht weiterentwickelt wird (UE)
- Wie Lehrkräfte zusammenarbeiten und unterstützt werden (PE)
- Was auf Ebene der Schule für die Umsetzung des Entwicklungsplans zu tun ist (OE)

sowie

- Was sonst noch wichtig ist (übergreifende Themen)

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die dargestellten Empfehlungen und Vorschläge sich – im Sinne einer integrierten Schulentwicklung – oft auf mehrere Dimensionen beziehen und diese auch nicht von einander getrennt gedacht werden können.

1

Die Umsetzung des Schul-Entwicklungsplans gestalten

Entwicklungsvorhaben auf Kurs halten

Start: Entwicklungsvorhaben sind, wie gesagt, Projekte mit einem Anfang und einem Ende. Wenn bereits bei der Erstellung des Entwicklungsplans der Startschuss für das Vorhaben einschließlich der Verantwortlichkeiten, Arbeitsschritte und Vereinbarungen zur Zusammenarbeit gegeben wurde, dann kann das Projektteam gleich loslegen. Wenn dies noch nicht geschehen ist, braucht es einen gemeinsamen Start, eine Besprechung oder einen Workshop, wo all diese Dinge geklärt werden -- und insbesondere noch einmal auf die Detailplanung s.u. geachtet wird.

Projektfortschritt im Blick behalten: Während der folgenden Arbeitsphase(n) hat es sich bewährt, den Fortschritt des Vorhabens im Blick zu behalten, um gegebenenfalls rasch handeln zu können, wenn etwas aus dem Ruder läuft. Denn der beste Plan kann durch Unvorhergesehenes zu Fall gebracht werden. Außerdem kann das, was in der Planungsphase noch realistisch erschien, im Schulalltag zwischen all dem, was wichtig und dringend erscheint, auch mal untergehen.

Ein Soll-Ist-Vergleich sollte also schon während der Umsetzung immer wieder einmal durchgeführt werden, sonst erlebt man zu Projektende möglicherweise eine böse Überraschung. Da ist es dann auch bereits zu spät, um das Projekt wieder ins Lot zu bringen. Die Zeitpunkte („Meilensteine“), zu denen auf jeden Fall der Projektfortschritt unter die Lupe genommen werden soll, werden zu Projektbeginn festgelegt. Als Meilensteine dienen meist Zeitpunkte im Projekt, an denen Projektphasen abgeschlossen sind und neue beginnen. Besonders wichtig ist ein Soll-Ist-Vergleich dann, wenn Arbeitsschritte im Projekt aufeinander aufbauen, die nächste Phase also erst beginnen

kann, wenn die vorige abgeschlossen ist. Verantwortlich für die „Beobachtung und Steuerung“ des Vorhabens ist für gewöhnlich die Projektleitung, die zu Beginn festgelegt wurde (s. auch [hier!](#)). Sie arbeitet mit Unterstützung des Projektteams. Gerade bei größeren und ambitionierteren Vorhaben hat es sich bewährt, das Projekt in einer gemeinsamen Besprechung des Teams Revue passieren zu lassen (Projekt-Review). Leitfragen dafür können sein:

- Sind wir (noch) auf dem richtigen Weg?
- Sind wir in der Zeit?
- Passen unsere Arbeitsstrukturen?
- Haben wir die nötigen Ressourcen und Informationen?
- Welche neuen Herausforderungen haben sich ergeben?
- Was müssen wir eventuell ändern – und wie?

Hinweis: Wenn der Umsetzungsprozess bereits begleitend evaluiert wurde, sollten für den Review neben dem Soll-Ist-Vergleich und den Einschätzungen des beteiligten Teams zusätzlich Daten und Rückmeldungen aus der Evaluation herangezogen werden.

(Detail)Planung

Auch während der Umsetzung kann es (neuerliche) Planung brauchen:

Rollierende Planung: Einerseits können im Schul-Entwicklungsplan meist noch nicht alle Arbeitsschritte im Detail bestimmt werden, es wird also erst eine Grobplanung vorgenommen, die im Projektverlauf durch eine Feinplanung ergänzt wird. Das macht auch deshalb Sinn, weil nicht für alle Eventualitäten vorgesorgt werden kann – schon gar nicht, wenn die Planung längere Zeit im Voraus erfolgt. Die Umstände können sich ja immer wieder einmal ändern. Je zeitnaher geplant wird, desto eher ist es wahrscheinlich, dass die Pläne auch „aufgehen“.

Änderungen im Projektplan: Andererseits können Änderungen im ursprünglichen Plan notwendig werden, z.B. wenn sich in einem Projekt-Review zeigt, dass auftretende Probleme gelöst werden müssen. Das kann je nach Situation zu kleineren Adaptierungen führen (so dauern manche Arbeitsschritte vielleicht etwas länger als vorgesehen, oder einzelne Arbeitspakete werden neu vergeben) – oder es müssen größere Kurskorrekturen vorgenommen werden (wenn sich z.B. abzeichnet, dass das ursprünglich anvisierte Ziel nicht mehr erreicht werden kann oder die geplanten Maßnahmen sich bereits während der Umsetzung nicht als sinnvoll herausgestellt haben).

Beteiligte und Betroffene informieren und koordinieren

Information: Generell gilt: Nur so viele Informationen wie nötig – aber auch nicht weniger! Je mehr Personen an einem Vorhaben mitarbeiten, je intensiver sie das tun und je stärker sie kooperieren (müssen), desto öfter und rascher müssen sie im Projektverlauf informiert werden. Besprechungen sind wichtig, v.a. wenn es Diskussionsbedarf gibt. Zusätzlich ist ein gemeinsames (elektronisches) Ablagesystem für Dokumente (Moodle oder dergleichen) hilfreich: gut gewartet und laufend aktualisiert, spart es viel Zeit und Energie und stellt sicher, dass dem gesamten Projektteam jederzeit alle notwendigen Informationen zur Verfügung stehen.

Andere Stakeholder (wie z.B. Lehrkräfte, die nicht direkt am Projekt mitarbeiten etc.) werden dann informiert, wenn es für das Vorhaben wichtig ist (z.B. weil Entscheidungen anstehen, für die es auch Personen außerhalb des Projektteams braucht, wenn ein größerer Kreis mitarbeiten soll etc.). Spätestens zu Projektende ist es wichtig, den Abschluss – und die Projektergebnisse – mit allen Betroffenen und Beteiligten zu teilen.

Abstimmung: Ebenso muss die Koordination im Projektteam und mit dem Umfeld in (oder auch außerhalb) der Schule eingeplant werden. Für das Projektteam sehen die Maßnahmenpläne meist

ohnehin Besprechungen vor; diese können für die Klärung von Arbeitsschritten, die Abstimmung der Beiträge der einzelnen Projektmitglieder sowie für die Koordination der Zusammenarbeit genutzt werden. Selbstverständlich sind solche Besprechungen auch gute Gelegenheiten, um sich gegenseitig zu informieren und auf den aktuellen Stand zu bringen.

Auf Ebene der Schule hat es sich bewährt unterrichtsarme Zeiten im Stundenplan vorzusehen, die die Durchführung von Besprechungen von Lehrer/innenteams erleichtern.

Koordinationsbedarf kann es auch geben, wenn es mehrere Vorhaben an der Schule gibt, die von unterschiedlichen Teams bearbeitet werden, aber deutliche Berührungspunkte haben: wenn z.B. Teammitglieder in verschiedenen Vorhaben tätig sind, die Ergebnisse des einen Projekts auch für ein anderes nutzbar sein sollen, Vorhaben zum gleichen (übergeordneten) Ziel betragen und dergleichen mehr.

Start der Evaluation

In der Qualitätsspirale folgt die Evaluation auf die Umsetzung. Dies bedeutet jedoch nicht, dass man mit dem Start der Evaluation zuwarten sollte, bis die Umsetzungsphase beendet ist. Dann ist es oft schon sehr spät – manchmal zu spät, weil sich Daten nach Abschluss von Maßnahmen vielleicht gar nicht mehr erheben lassen. Ein gutes Beispiel dafür sind z.B. Messungen vor Projektbeginn (z.B. Prä-Tests) – diese Möglichkeit ist zu Projektende unwiederbringlich vorbei. Außerdem kann mit einer guten Planung und einem rechtzeitigen Beginn der Evaluation der Aufwand meist reduziert werden, so werden knappe Ressourcen geschont. Evaluation sollte daher in der Praxis die Umsetzung begleiten – und wenn es nur darum geht, dass man rechtzeitig daran denkt, die Endbefragung von Betroffenen und Beteiligten vorzubereiten und zu organisieren.

Mehr zur Evaluation allgemein [hier](#).

Mehr zur Verschränkung von Umsetzung und Evaluation [hier](#).

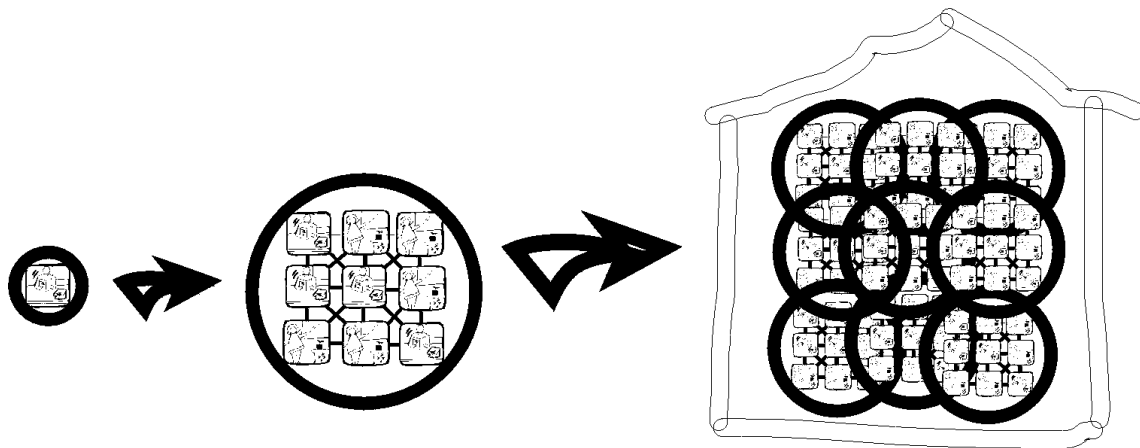
Besser im Team

Schulentwicklung ist vor allem Teamarbeit, wobei die Zusammenarbeit an der Schule zugleich Mittel und Zweck ist: es braucht sie, damit sich an der Schule etwas bewegt, gleichzeitig ist eine bessere Kooperation auch ein wichtiges Qualitätsmerkmal. Zu Teamarbeit und interner Kooperation und ihrer Bedeutung für die Schulentwicklung s. auch [Partizipation und Kooperation](#).

Teamarbeit als Herausforderung und Chance

Teamarbeit wird in einer Zeit zunehmender Komplexität zu einer wichtigen professionellen Kompetenz von Lehrerinnen und Lehrern. Es braucht sie, um den schwieriger werdenden Voraussetzungen in Schule und Unterricht professionell zu begegnen. Je mehr autonome Entscheidungen den Schulen überantwortet werden, desto mehr Teamleistung ist von Lehrerinnen und Lehrern gefordert. Sie ist eine Arbeitsform, in der die kollektiven Fähigkeiten und Kräfte, die in Einzelnen stecken, für ein gemeinsames Anliegen genutzt werden können. Teamentwicklung stellt eine wesentliche Voraussetzung und integrierende Aufgabe für jede Form von Schulentwicklung dar, auch wenn die Strukturen an Schulen durch den Unterricht in einzelnen Klassen die Zusammenarbeit nicht von vornherein begünstigt. Daher ist der Schritt vom „Ich und mein Fach“ zu „Wir und unsere Klasse“ bzw. „Wir und unsere Schule“ (vgl. Abbildung) nicht ganz leicht.

Abbildung: Vom „Ich und mein Fach“ zu „Wir und unsere Klasse“ und „Wir und unsere Schule“



Teamarbeit kann auch eine Basis für mehr Vertrauen, gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung schaffen – im Sinne aktiven Mitgestaltens der Schulidentität, was für die Schaffung einer förderlichen „Schulkultur“ bedeutsam ist. Im Idealfall demonstrieren Lehrerteams durch die vorgelebte Verbindung dieser zweifachen Zielstellung ein Modell des Lernens, das auch für die Zusammenarbeit der Schülerinnen und Schüler untereinander wirksamer ist als zu belehren und zu appellieren.

Teamarbeit stellt ein wichtiges – wenn nicht das wichtigste – Verbindungsglied zwischen den Einzelaktivitäten der Lehrerinnen und Lehrer im Klassenzimmer und den Bemühungen um die Entwicklung der gesamten Schule dar. Bleibt diese Form der Kooperation auf einige wenige Engagierte im Kollegium beschränkt, wird die Lebendigkeit der Organisation nur begrenzt bleiben. Daher stellt die Teamarbeit keinen Luxus dar, den sich nur diejenigen leisten können, die dafür Zeit haben. Vielmehr ist sie unverzichtbares Element einer lernenden Schule, die ihre Entwicklung in die eigene Hand nimmt.

4

Voraussetzungen für gelingende Teamarbeit/Auf dem Weg zur Teamarbeit

Motivation und Vertrauen: Das Vertrauen spielt bei der Teamentwicklung eine große Rolle, damit es zu gegenseitiger Anerkennung und Unterstützung bei der Bewältigung von Arbeitsvorhaben kommt. Zur Anbahnung einer entsprechenden Teamkultur ist eine bestimmte Vertrauenskultur erforderlich, in der die gegenseitige Wertschätzung das Klima bestimmt. Damit Interesse und Lernbereitschaft im Team geweckt und erhalten werden, ist es wichtig, dass die Aufgabe jedem Mitglied ein Anliegen ist, dass es sich davon „betroffen“ fühlt, und dass sie für die und den Einzelnen Sinn macht. Das ist die große Herausforderung: Teamaufgaben so zu stellen, dass sie von Lehrerinnen und Lehrern als „sinnhaft“ angesehen werden. Die größte Chance auf Verwirklichung haben im Bereich der Schulentwicklung daher jene Ziele, die aus einem gemeinsamen Anliegen „von unten“ wachsen bzw. die sich die Beteiligten auf Basis einer Rahmenzielvorgabe „von oben“ selbst zu eigen machen.

Rahmenbedingungen: Vielleicht die wichtigste Rahmenbedingung ist das explizite Bekenntnis zur Teamarbeit in allen Leitlinien der Schule – und selbstverständlich auch in den Schulentwicklungsplänen – sowie eine gelebte Kultur der Zusammenarbeit. Dies ist ein für alle sichtbares Signal, dass Engagement gewünscht ist und gewürdigt wird. Zusätzlich sind auch organisatorische Hürden zu nehmen: Es müssen Zeitgefäße geschaffen werden, in denen sich Lehrer/innen treffen und austauschen können; es braucht dafür auch Platz an der Schule (am besten einen ruhigen Besprechungsraum, kann auch eine freie Klasse sein) und möglichst auch eine geeignete Ausstattung (Computer, Moderationsausstattung, Internet). (Gut funktionierende) Elektronische Plattformen können die Zusammenarbeit unterstützen und den Koordinationsaufwand reduzieren helfen (indem

z.B. alle auf die selben Dokumente zugreifen können, Informationen und Kommunikationen für alle sichtbar dokumentiert werden etc.) s. auch [hier](#).

Varianten von Teamarbeit

Kooperative Entwicklungsarbeit in Teams

Eine selbstbestimmte Schule erfordert nicht nur die Verantwortung des/der Einzelnen für einen guten Unterricht sondern weit mehr, nämlich die Planung, Koordination und (Selbst-)Evaluation ihrer gesamten Entwicklung – ein umfangreiches Vorhaben, das (insbesondere bei größeren Schulen) eigene Strukturen erfordert. Ab einer bestimmten Größe ist es unmöglich, sämtliche strategischen und operativen Aufgaben durchgängig als gesamter Lehrkörper zu leisten. Als effizienter hat es sich erwiesen, wenn sich unterschiedliche Teams bilden: etwa ein koordinierendes Qualitäts/Entwicklungsteam oder Teams, die für fachspezifische Aufgabenstellungen verantwortlich sind. Daneben kann es aber auch (Projekt)Teams geben, die für eine bestimmte Zeit an klar umrissenen anderen Aufgaben arbeiten (etwa an der Verbesserung des Informationsflusses zwischen den Schulpartnern), oder auch stärker auf Dauer angelegte Teams wie z.B. Professionelle Lerngemeinschaften. Je nach gestellter Aufgabe ergeben sich unterschiedliche Konstellationen von Teams. Dies bedeutet auch, dass Teams oft nicht „für die Ewigkeit“ zusammengestellt werden, sondern für bestimmte Aufgaben und daher auf Zeit. Haben sich bestimmte Teamstrukturen für kontinuierlich notwendige Entwicklungs- und Abstimmungsaktivitäten bewährt, können sie aber auch dauerhaft eingerichtet werden. Je mehr parallel agierende Teams es an einer Schule gibt, desto wichtiger ist eine koordinierende Stelle, die alles zusammenhält und einen verwirrenden Wildwuchs von Teams verhindert. Dies ist, je nach Größe der Schule, die Schulleitung oder ein Schulentwicklungsteam/Qualitätsteam/eine Steuergruppe.

Klassenteams und Jahrgangsteams

Eine zentrale Rolle bei der Teambildung spielen das Klassenlehrer/innenteam bzw. das Jahrgangsteam. Die Perspektiven "Ich und mein Fach" bzw. "Ich und mein Unterricht" können in der gemeinsamen Arbeit in einem Klassen- oder Jahrgangsteam überwunden werden: Das Team ist nicht so groß, dass man sich auf Dauer entziehen könnte, es ist nicht zu klein, sodass sich immer mindestens ein Kollege/eine Kollegin finden lässt, "mit dem/der man kann". Außerdem gibt es oft viele gemeinsame Anliegen, da man es mit der gleichen Klasse/den gleichen Klassen zu tun hat. Diese Teamformen sind daher auch am besten geeignet, Projekte in bestimmten Klassen anzugehen wie z.B. Individualisierung des Unterrichts, fachübergreifenden Unterricht, (fachübergreifende) pädagogische Diagnostik etc. Durch den vielleicht jährlichen Wechsel in der Zugehörigkeit zu verschiedenen Teams überwindet man auch die Grenze der "Klasse" und kann zum "Wir und unsere Schule" kommen.

Jahrgangsstufenteams

Für langfristige Entwicklungsarbeit bietet sich auch die Einrichtung von Stufen-Teams an. Dies bedeutet, dass (zumindest) ein gemeinsamer Kern von Lehrpersonen über mehrere Jahre hinweg alle Klassen einer Jahrgangsstufe unterrichtet. Die Vorteile liegen auf der Hand: Kontinuität und Nachhaltigkeit; Reduktion der Arbeitsbelastung für die einzelnen Lehrpersonen. Ein Modell, das sich vielfach bewährt hat!

Fach(bereichs)teams

Üblich sind auch Fach(bereichs)teams, die zur fachinternen Koordination und Entwicklung des Lehrangebots zusammenarbeiten. Sie können sich verschiedene fachliche Aspekte vornehmen wie z.B. Unterrichtsinhalte, Fragen von Methodik und Didaktik, Aufgaben, Standards und Verfahren der Leistungsbeurteilung etc. Diese Teams können sich regelmäßig treffen und in der Schulstruktur fix

verankert sein oder auch nur sporadisch und anlassbedingt in Aktion treten (z.B. wenn es der Schulentwicklungsplan vorsieht).

Professionelle Lerngemeinschaften

Ein Ansatz, der sich in den letzten Jahren zu einer Erfolgsgeschichte entwickelt hat! Mehr dazu siehe unten.

Schulentwicklungsteam/Qualitätsteam/Steuergruppen

Auf übergeordneter Ebene bewährt sich ein zentrales Team als Koordinationsstelle für die ganze Schule, die auch den Informationsfluss für die gesamte Schule in Gang hält: Hier weiß man über alle Aktivitäten der Schulentwicklung Bescheid. Das "Schulentwicklungsteam" oder „Qualitätsteam“ fungiert als Ideenspender oder Ideensammler, formuliert Aufgaben, weist solche bestehenden Teams zu, bildet neue Teams oder unterstützt Teambildungen, verwirklicht Ideen oder hilft bei der Umsetzung von Maßnahmen und setzt sich mit Evaluation auseinander. Dazwischen lassen sich – je nach Bedarf und Funktion – weitere Teamformationen bilden, die ad hoc zusammengestellt werden wie z.B. Curriculumteams (z.B. für schulautonome Schwerpunktsetzungen), Konferenzteams, Evaluationsteam, Teams für Öffentlichkeitsarbeit etc. – An dieser Stelle ist es besonders wichtig zu betonen, dass Schulentwicklungsteams/Qualitätsteams/Steuergruppen immer im Auftrag, also mit einem Mandat der Schulleitung agieren, deren Ziel- und Ergebnis-Letztverantwortung nicht delegierbar ist.

Projektteams

Projektteams werden für bestimmte Vorhaben zusammengestellt – z.B. für eine oder mehrere Maßnahmen im Entwicklungsplan. Sie arbeiten zeitlich begrenzt zusammen und sind meist auch stärker durchmischt, da es für viele Projekte unterschiedliche Personen und Erfahrungen braucht.

6

Kooperation mit anderen zur professionellen Weiterentwicklung nutzen

Grundsätzlich kann jede Form der Zusammenarbeit mit anderen Kolleg/innen im Sinne des Voneinander-Lernens zur professionellen Weiterentwicklung der Teammitglieder beitragen. In manchen Teams stehen eher entwickelnd-planerische, organisatorische Ziele im Vordergrund; wenn die beteiligten Lehrer/innen dabei für sich und ihren Unterricht etwas mitnehmen, ist das ein zusätzlicher Nutzen. Andere Formen der Zusammenarbeit stellen hingegen direkt auf das Lernen im und vom Team ab. Hier werden einige vorgestellt:

Peer Tandems

Tandems, d.h. die Zusammenarbeit zwischen zwei Lehrkräften, sind rasch und einfach zu organisieren, das nötige Vertrauen kann rasch aufgebaut werden, v.a. in selbstgewählten Teams. Sie sind daher oft der erste Schritt in Richtung Kooperation unter Lehrkräften. Oft werden Tandems zwischen Lehrer/innen der gleichen Fächer/Fachgruppe gebildet – so gelingt die Zusammenarbeit am leichtesten und kann direkt für den Unterricht genutzt werden. Möglich sind aber auch fächerübergreifende Tandems, die sich dann – über die Fachdidaktik hinaus – meist allgemeineren Fragen des Unterrichts widmen.

Die Kooperation im Tandem kann sich – je nach Bedarf der betroffenen Lehrer/innen - ganz unterschiedlich gestalten. Sie reicht vom Austausch von Erfahrungen und Materialien (Stundenkonzepte, Unterrichtsmaterialien, Prüfungsaufgaben etc.), über eine gemeinsame Reflexion des Unterrichts bis zur gemeinsamen Planung von Unterricht und Teamteaching (s. unten). Auch für Peer Evaluation und kollegiales Hospitieren eignen sich Tandems sehr gut – das kollegiale Feedback erfolgt dann am besten wechselseitig. Ebenso ist es möglich, die eigene professionelle Weiterentwicklung mithilfe eines Peers (als eine Art „sparring partner“) zu reflektieren und mögliche

Professionalisierungsschritte zu diskutieren; die Attribute „viel Erfahrung“ plus „neu im Geschäft“ können bei der Zusammensetzung der Tandems hilfreich sein.

[Kollegiale Unterrichtsbeobachtung](#)

[Professionelle Weiterentwicklung im kollegialen Tandem](#)

Professionelle Lerngemeinschaften (PLG)

Professionelle Lerngemeinschaften (PLG) sind Teams, die dem kollegialen Lernen dienen, sie funktionieren nach dem Prinzip „von-, für- und miteinander zu lernen“ und fördern Reflexion und professionelle Weiterentwicklung. Sie schaffen Zeit und Raum, individuelle, konkrete Praxisfragen systematisch in einer kleinen, selbst organisierten Gruppe zu bearbeiten. Wechselseitiges Vertrauen bzw. Vertraulichkeit ist dabei das Um und Auf. Ziel der PLGs ist, das Lernen bzw. die Lernergebnisse der Schüler/innen zu verbessern.

PLGs sind auf eine längerfristige und kontinuierliche Zusammenarbeit ausgelegt (so können z.B. monatliche Treffen organisiert werden). Sie können fachspezifisch ausgerichtet sein oder sich fachübergreifend auf bestimmte Aspekte des Unterrichts (z.B. Differenzierung, Kompetenzorientierung, Leistungsfeststellung etc.) konzentrieren.

Online-PLG werden für NMS angeboten. Die Teilnehmenden treffen sich regelmäßig im virtuellen Klassenzimmer, um sich strukturiert und fokussiert mit einem Aspekt ihres Themas auseinander zu setzen. Zwischen den Treffen tauschen sie sich im Forum aus, ergänzen gegenseitig ihr methodisch-didaktisches Repertoire und bekommen kollegiale Unterstützung.

Mehr dazu allgemein [hier!](#)

[Vernetzung zu PLG für NMS](#)

7

Kollegiale Beratung/Intervision/Balint-Gruppen

Eine Sonderform der Zusammenarbeit und gegenseitigen Unterstützung ist die kollegiale Beratung oder Intervision. Im Gegensatz zum informellen Austausch zwischen Kollegen, der oft spontan und „nebenher“ passiert, handelt es sich bei der kollegialen Beratung (und ihrer Varianten) um moderierte Verfahren, die bestimmten Strukturen und Regeln folgen und deshalb auch wirkungsvoller sind. Kern der kollegialen Beratung ist ein „Fall“, d.h. eine bestimmte schwierige, meist auch emotional belastende Situation (sie kann sich auf den Unterricht, auf einzelne Personen, aber auch auf Extracurriculares beziehen), die von einer der teilnehmenden Personen, „der Fallbringerin“/„dem Fallbringer“, eingebracht wird. In einem strukturierten Gespräch versuchen die anderen Teilnehmenden mehr darüber herauszufinden und der Fallbringerin/dem Fallbringer neue Sichtweisen und Ideen zur Lösung des Falles mit auf den Weg zu geben.

Kollegiale Beratung kann als eigene Kooperationsform etabliert werden, z.B. in Form einer Balint-Gruppe, die sich in regelmäßigen Abständen trifft, gegebenenfalls auch unter Leitung einer externen Expertin/eines externen Experten (z.B. Supervisor/in, EBIS-Berater/in etc.). In den meisten Fällen wird man jedoch bestehende Teams wie z.B. Klassen- oder Jahrgangsteams oder Professionelle Lerngemeinschaften nutzen. Wichtig ist, dass für alle klar ist, wann ein Verfahren der kollegialen Beratung durchgeführt wird – dafür gibt es einen eigenen Ablauf und eigene Gesprächsregeln (die selbstverständlich auch in anderen Situationen nutzbringend angewandt werden können). Auch wird man dann vielleicht eine (externe) Moderation zuziehen.

[Kollegiale Beratung: Intervision in drei Varianten](#)

[Handreichung Teamteaching](#)

Nachhaltige Personalentwicklung

SQA fördert und fordert eine gemeinsam abgestimmte Planung von Personalentwicklung und Fortbildung – sowohl als direkte Unterstützung für den jeweils aktuellen Entwicklungsplan als auch für die Schule insgesamt. Dazu gehören „klassische“ Fortbildungen ebenso wie SCHILFs, SCHÜLFs oder stärker individualisierte Angebote (Beratung, Coaching, Intervision/Supervision). Zusätzlich können Formate wie die [Professionellen Lerngemeinschaften](#) etabliert werden. Auch in punkto Personalentwicklung ist natürlich eine gute Planung schon die halbe Miete.

Transfer – was bleibt von Fortbildung?

Nachhaltige Wirkungen zeigen sich nur dann, wenn das Gelernte auch in der Praxis angewendet wird/werden kann. Die Situation nach traditionellen Fortbildungsseminaren ist bekannt: Man kommt voller Elan und guter Ideen aus dem Seminar zurück an die Schule, im Getriebe des Alltags nützt sich die anfängliche Motivation, das Gelernte umzusetzen, jedoch recht rasch ab. Vielleicht merkt man zudem, dass es doch einiger Änderungen bedarf – und auch des Interesses und guten Willens der anderen („So haben wir das noch nie gemacht“). Übrig bleiben schließlich (verblässende) Erinnerungen an eine interessante Fortbildung.

Der Transfer in die Praxis stellt *die* entscheidende Herausforderung dar. Hilfreich ist es zumindest („Entwicklungsstufe 1“), bereits im Vorfeld zu überlegen, wie und unter welchen Umständen Neues in den Unterricht und den Schulalltag integriert werden kann/soll. Dabei ist auch das Umfeld – die Schüler/innen, aber auch die Kolleg/innen – mit zu bedenken, vielleicht braucht es ja auch Unterstützung durch die Schulleitungen oder andere Lehrkräfte. Ein „Transferplan“ mit ein paar konkreten Vorhaben, erstellt möglichst rasch im Anschluss an die Fortbildung, unterstützt die Umsetzung in die Praxis.

Lernen vergemeinschaften

Nachhaltigkeit von Personalentwicklung bedeutet an Schulen nicht nur, die einzelne Lehrkraft in die Lage zu versetzen, Gelerntes anzuwenden: Es bedeutet auch, dass dies nicht als isoliertes Geschehen abläuft, sondern dass prinzipiell alle Lehrer/innen sich in ihrer Professionalität weiterentwickeln. Gelingt dies nicht, kommt es zu Insellösungen, und den Kolleg/innen, die etwas Neues ausprobieren wollen, schlägt Widerstand entgegen. Aus diesem Grund ist vorzusehen, dass individuelles Lernen vergemeinschaftet wird („Entwicklungsstufe 2“), indem es unter Kolleg/innen weitergegeben wird. Das kann in den verschiedensten Formen geschehen: (klassisch) im Rahmen von pädagogischen Konferenzen, Sitzungen und Workshops, in Tandems, Teams und Professionellen Lerngemeinschaften, über elektronische Plattformen etc. Diese Aktivitäten sind bei der Erstellung des Entwicklungsplans am besten gleich zu berücksichtigen und einzuplanen s. [Qualitätskultur](#) und [Personalentwicklung](#).

Koordinierte und in den SEP eingebettete Fortbildungsplanung

Besonders wirksam wird Personalentwicklung, wenn sie auf die Interessen der einzelnen Lehrkräfte eingeht und gleichzeitig gezielt die gemeinsame Schulentwicklung fördert. Dies erfordert einen Paradigmenwechsel in der Personalentwicklungsstrategie („Entwicklungsstufe 3“): Statt einer bunten Palette eigeninitiiert Seminarbesuche einzelner Lehrkräfte, die isolierte Lernerfahrungen bleiben, werden Fortbildungen abgestimmt und von vornherein in die Schulentwicklungsvorhaben integriert. Wenn es Entwicklungsbereiche gibt, für die nicht ausreichend Expertise an der Schule vorhanden ist, so werden Fortbildungen ausgesucht, die diese Lücken schließen können. Lehrkräfte werden in diese Fortbildungen *entsandt* mit dem Auftrag, spezielles Know-how an die Schule zurückzubringen. Damit ist auch der Transfer von vornherein ein Teil des Entwicklungsplans.

Die Königsklasse („Entwicklungsstufe 4“) ist erreicht, wenn mit dem oben genannten Paradigmenwechsel auch eine stärkere Ausrichtung auf längerfristige Begleitung und Beratung vor Ort verbunden ist. Diese Form der Personalentwicklung findet meist im Team oder aber auch mit dem gesamten Kollegium statt (z.B. in SCHILFs oder SCHÜLFs). Die Fokussierung auf Teams (statt auf Einzelpersonen) erleichtert den Transfer innerhalb der Schule – die Basis für neue Ideen und Veränderungen ist dann ja von vornherein breiter. Gegebenenfalls sollte man in diesem Fall gezielt planen, wie man auch die anderen Teile des Kollegiums erreicht – und v.a. welche konkreten Maßnahmen an der Schule folgen sollen.

Unterricht im Fokus

Die Unterrichtsentwicklung steht im Zentrum von SQA. Sie ist, da sie gemeinsam verantwortet und umgesetzt wird, sinnvoller Weise nicht von Aspekten der Organisationsentwicklung, der Kooperation und der Arbeit im Team zu trennen. Hier sollen exemplarisch besonders wirksame Methoden und Vorgehensweisen beschrieben werden.

Lesson Study

Lesson Study – übersetzt etwa: „Unterrichtserforschung“ – ist eine besonders wirksame, evidenzbasierte Methode, um Unterricht weiterzuentwickeln. Sie stellt eine Form der kooperativen Aktionsforschung dar (und kann daher auch als Spezialform der Peer-Evaluation oder [kollegialen Unterrichtsbeobachtung](#) gelten), mit dem Fokus auf die Verbesserung des Lernens und Lehrens.

Lesson Studies stellen darauf ab, das durch WahrnehmungsfILTER der Lehrer/innen „gefilterte“ und damit unbewusste Unterrichtsgeschehen in einer kontrollierten Weise sichtbar zu machen. So werden Schüler/innen und Lehrer/innen im Rahmen von Lesson Studies genauer beobachtet, als dies normalerweise möglich ist. Die Annahmen der Lehrer/innen zu ihrem Unterricht können in der Folge mit dem tatsächlichen Geschehen verglichen werden. Dies führt zur Weiterentwicklung praktischen Lehrer/innenwissens, das durch Lesson Studies explizit wird: Lehrer/innen lernen mit- und voneinander mit dem Ziel, den Unterricht so zu verändern, dass die Lernenden besser unterstützt werden.

Durchgeführt werden Lesson Studies in einer Kleingruppe von Lehrerinnen und Lehrern (oder im Tandem, siehe oben), die in einem Zyklus von mindestens drei Unterrichtssequenzen gemeinsam Unterricht planen, durchführen sowie die Wirkungen beobachten und analysieren. Alle Mitglieder des Lehrer/innenteams sind dabei gleichrangig.

Zu Beginn des ersten Zyklus wird der inhaltliche Fokus vom Team festgelegt. Es geht dabei grundsätzlich immer um relevante Fragen des Lernens und Lehrens, mit denen Lehrer/innen tagtäglich zu tun haben. Wichtig ist es, die „Forschungsfrage“ einzugrenzen – je fokussierter, desto mehr erfährt man. Dann wird die Unterrichtssequenz gemeinsam vorbereitet, wobei gezielt Lehrstrategien und -methoden gewählt werden, die das Lernen der Schüler/innen besonders fördern sollen. Dabei kommt es zur ersten Bewusstmachen von Wirkungshypothesen (s. auch [hier](#)) sowie der unterschiedlichen Zugänge im Team.

Für die eigentliche Unterrichtsforschung werden Fallschüler/innen ausgewählt, deren individuelles Lernen genau beobachtet wird. Die beforschte Stunde wird durch detaillierte Feldnotizen zum Verhalten und zu den Lernfortschritten der Schüler/innen protokolliert. Im Anschluss an die Unterrichtsbeobachtungen werden zusätzlich Interviews mit Schüler/innen zum Unterricht geführt. Für die Analyse herangezogen werden können auch Arbeiten der Schüler/innen. Abgeschlossen wird ein Zyklus durch eine Nachbesprechung, in der die Wirksamkeit der Unterrichtssequenz anhand der Beobachtungen und Rückmeldungen ausgewertet und reflektiert wird. Dabei ist es wichtig, dass die Lernerfahrungen der Schüler/innen im Vordergrund stehen und diese mit den ursprünglichen

Erwartungen der Lehrer/innen verglichen werden. Der gesamte Prozess der drei Sequenzen wird in einem Lesson-Study-Protokoll festgehalten und – in geeigneter Form - auch anderen Interessierten zur Verfügung gestellt.

Mehr dazu:

[Lesson Studies als Modell für professionelle Unterrichtsentwicklung: ein Verfahrensvorschlag](#)
(Doris Latschen, Gabriele Isak 2016)

Siehe auch die Literaturangaben zu Lesson Study in [Weiterführende Hinweise](#).

Teamteaching

Das Teamteaching ist eine Unterrichtsform, bei der zwei oder mehrere Lehrer/innen eine Unterrichtsstunde oder -einheit gemeinsam vorbereiten, durchführen, auswerten und gegebenenfalls weiterführen. Es ist für die NMS gesetzlich verankert (BGBl Nr. 472/1986 idF BGBl Nr. 36/2012, § 31 a abs. 2 SchUG38), aber auch für andere Schultypen empfehlenswert.

Teamteaching soll insbesondere die Individualisierung des Unterrichts unterstützen – aber auch die Zusammenarbeit und das kollegiale Lernen zwischen den Teamteachingpartner/innen (vgl. auch [Peer Tandems](#)). Gelingendes Teamteaching wirkt sich positiv auf das Lernen der Schüler/innen aus und entfaltet eine Dynamik der kooperativen Weiterentwicklung des Unterrichts.

In der Praxis zeigt sich Teamteaching in unterschiedlichsten Settings, Varianten und Formen. Ziel ist, dass der Unterricht tatsächlich gemeinsam vorbereitet, geplant, gestaltet, evaluiert und weiterentwickelt wird. Vorteile sind: die ziel- und zweckorientiert eingesetzte zusätzliche Ressource einer zweiten Lehrperson im Klassenzimmer, eine größere Vielfalt an methodischem Vorgehen, Kompetenzen und Erfahrungen der Lehrpersonen, die kollegiale Beobachtung und Reflexion, das Lernen der beteiligten Lehrkräfte voneinander. Aber: verordnetes Teamteaching ist ohne Vorarbeit wenig effizient bis gar zum Scheitern verurteilt. Es muss Ergebnis eines Teamentwicklungsprozesses sein, der nicht von heute auf morgen umgesetzt werden kann. Teamteaching ist nicht einfach die Fortsetzung des bisherigen Ein-Personen-Unterrichts zu zweit; es muss gelernt werden: Um tatsächlich in förderliche Weise gemeinsam unterrichten zu können, braucht es Offenheit für andere didaktische und persönliche Herangehensweisen, Selbstreflexion und Kritikfähigkeit sowie soziale Kompetenzen – und eine positive Einstellung zum Teamteaching.

[Handreichung Teamteaching](#)

Siehe auch die Handreichungen in [Weiterführende Hinweise!](#)

Was sonst noch wichtig ist

Moderationsmethoden nutzen

Egal ob es sich um eine kurze Besprechung im kleinen Team handelt oder um eine große Pädagogische Konferenz mit Einbindung externer Partner/innen: Es braucht eine klare Tagesordnung und eine Moderation, damit die Kommunikation zielgerecht, gut strukturiert, fair und ergebnisorientiert abläuft.

Welche Moderationsmethoden am besten zum Einsatz kommen, muss je nach Situation und Zielsetzung entschieden werden. Es kann hier aus einer Vielzahl an Methoden für Information, Ideensammlung, Diskussion, Erhebung verschiedener Perspektiven, Meinungsbildung, Problemlösung, Klärung, Entscheidungsfindung, Feedback etc. ausgewählt werden. Eine gute Moderation zeichnet sich dadurch aus, dass zielgerichtet verschiedene soziale Settings und

Arbeitsformen zum Einsatz kommen, um eine fundierte Bearbeitung der Themen zu gewährleisten und den beteiligten Personen gerecht zu werden.

Neben den bekannten Moderationsmethoden für kleine Gruppen (Entwicklungsteams, SQA-Teams etc.), können auch Großgruppenmethoden (Open Space etc.) für Schulen interessant sein. Damit kann man das „ganze System“ teilnehmen lassen, es werden unterschiedliche Perspektiven und unterschiedliches Wissen eingebracht – und es braucht keine weiteren Bemühungen um Transfer, wenn alle Betroffenen und Beteiligten bereits persönlich einbezogen sind.

Genauso kann es hilfreich sein, neben den klassischen Moderationsmethoden (Brainstorming, Mindmaps, Gruppenarbeit, Visualisierung etc.) auch etwas ausgefallene Ansätze (wie z.B. Appreciative Inquiry) und Settings (Knowledge Café, Speed-Dating etc.) auszuprobieren.

Wichtig ist, dass die entsprechenden Moderationskompetenzen vorhanden sind – entweder werden sie intern abgedeckt oder durch Einbeziehen eines externen Moderators/einer externen Moderatorin. Letzteres ist auf jeden Fall empfehlenswert, wenn es um „heikle“ Themen geht, wenn große Gruppen aktiviert werden sollen oder wenn an der Schule noch unbekannte Methoden zum Einsatz kommen sollen. In Anspruch nehmen können Schulen externe Begleitung u. a. durch EBIS-Berater/innen, die nicht nur die Methodenkompetenz mitbringen, sondern auch Felderfahrung im Umgang mit dem „System Schule“. Siehe [EBIS!](#)

„Werkzeugkoffer“ Moderation

Folgende Methoden finden Sie als bzw. in den SQA Verfahrensvorschläge(n) und Methoden:

- [Konferenzen effektiver gestalten](#), inklusive „10 Tipps für die Konferenzgestaltung“ und Checklisten.

Beispiele für die **Anwendung von Kreativtechniken** wie Brainstorming, Kartenabfragen, Mindmaps, Bildliche Darstellungen, Phantasiereise finden Sie in:

- [Beteiligte und Betroffene einbeziehen](#) („Umfeld-Analyse“) (Brainstorming, graphische Darstellung)
- [Was wir angehen wollen: Themen für Schulentwicklung bestimmen](#) (Brainstorming, Moderationskarten)
- [Gute Schule – was ist das eigentlich? Qualitätsmerkmale und Zielbilder finden](#) (Mindmap, bildliche Darstellung, Phantasiereise, Foto-Report, Karten-Abfragen)
- [Regeln für Kreativtechniken](#) (Brainstorming, Mindmap etc.)

Beispiele für **Verfahren zur Argumentation, Auswahl und zur Priorisierung** finden Sie in:

- [Was wir angehen wollen: Themen für Schulentwicklung bestimmen](#) (Priorisieren mit Klebepunkten)
- [Gute Schule – was ist das eigentlich?](#) (Vorschläge für Verfahren der Auswahl und Priorisierung: Qualitätshearing, Delegiertenkonferenz)
- [Entscheidungen argumentieren](#)
- [Maßnahmen zur Umsetzung suchen](#) (Auswahl von Handlungsstrategien mittels „Nomineller Gruppentechnik“ ähnlich wie Priorisieren mit Klebepunkten)
- [Die Umsetzung von Vorhaben angehen](#) (Gewichtung von Vorschlägen zu Maßnahmen)

Die **Moderation eines Auswertungsverfahrens** wird beschrieben in:

- [Auswertungskonferenz](#)

Entwicklung von Maßnahmen

- [Maßnahmen zur Umsetzung suchen](#) (Auswahl von Handlungsstrategien mittels „Nomineller Gruppentechnik“ ähnlich wie Priorisieren mit Klebepunkten)
- [Die Umsetzung von Vorhaben angehen](#) (Gewichtung von Vorschlägen zu Maßnahmen)

Die Nutzung **verschiedener Sozialformen** – Paarübungen, Bienenkörbe/Murmelgruppen, Kleingruppen, Großgruppen – und deren Kombination finden Sie in allen Verfahrensvorschlägen. Ebenso finden sich Visualisierungsbeispiele in vielen Verfahrensvorschlägen.

Weiterführende Hinweise und Literatur zum Thema Moderation finden Sie [hier](#).

Konflikte managen

Schulentwicklung, Veränderungen im Unterricht, Zusammenarbeit im Kollegium, Abstimmung mit Schulpartner/innen und ev. auch schulexternen Institutionen und Gruppen – all dies wird zwangsläufig immer wieder einmal zu Konflikten führen.

Da Widerstand gegen Veränderungen oft auf mangelnde Information zurückgeht, gibt es viele Möglichkeiten der Prävention. Das in Kapitel 3 – [Entwicklungsplan erarbeiten](#) – vorgeschlagene Vorgehen, bei dem möglichst viele Beteiligte und Betroffene frühzeitig einbezogen werden, kann Unsicherheiten und Ängste nehmen. Wenn die Stimmen der verschiedenen Personen(gruppen) auch gehört werden und sie sich im Planungsprozess mit ihren Anliegen wiederfinden, erzeugt dies Engagement und guten Willen, das Potential für spätere Streitigkeiten und Boykotte sinkt.

Sollte es trotz guter Vorbereitung und Information zu Konflikten kommen, ist es wichtig, sie nicht schwelen zu lassen, sondern konstruktiv damit umzugehen. Auch für die Konfliktregelung bzw. -lösung gibt es eine Fülle an Methoden. Von Vorteil ist es, wenn es an der Schule Personen gibt, die diese Methoden beherrschen und als Mediator/innen zur Verfügung stehen können (so wie es in vielen Schulen ja auch Peer-Mediator/innen für die Schüler/innen gibt). In Fällen, wo es besondere mediative Kompetenzen braucht oder es schwierig ist, intern unparteiische Moderator/innen zu finden, kann (und sollte, wenn möglich) auf externe Unterstützung zurückgegriffen werden.

Weiterführende Hinweise und Literatur zum Thema Konfliktmanagement finden Sie [hier](#).

Teamfähigkeit entwickeln

Teamarbeit entsteht nicht über Nacht, wer viele Jahre lang wenig (oder gar nicht) mit anderen zusammengearbeitet hat (wie an Schulen lange üblich), muss sich erst zurecht finden, seinen/ihren Weg finden, Erfahrungen machen und Kompetenzen entwickeln.

Teamzusammensetzung

Wie arbeitsfähig Teams sind, hängt natürlich zuerst einmal von ihrer Zusammensetzung ab. Die kann durch den fachlichen Schwerpunkt (Fachgruppen) oder die Zuständigkeit für einzelne Klassen bzw. ganze Jahrgänge (Klassen- bzw. Jahrgangsteams) vorgegeben sein. In nicht wenigen Fällen gibt es aber auch die Möglichkeit, ein Team auch nach anderen oder zusätzlichen Kriterien zusammenzustellen. Dabei spielt natürlich Vertrauen und persönliche Sympathie eine große Rolle: Peer-Tandems und Kleingruppen werden sich -- gerade wenn eine Schule noch am Anfang steht und es wenig Erfahrung mit Teamarbeit gibt – zuallererst einmal auf dieser Basis bilden.

In weiterer Folge empfiehlt es sich, über die persönlichen Vorlieben hinaus ein paar zusätzliche Überlegungen zur Teamzusammensetzung anzustellen: Anders als Gruppen, die sich aus den verschiedensten Gründen zusammenfinden, steht bei Teams eine gemeinsame Aufgabe im Zentrum.

Eine freundliche und wertschätzende Art des Umgangs miteinander und positive Beziehungen im Team sind dabei eine wichtige Grundlage – ohne sie sind Teams nicht arbeitsfähig. Allerdings muss man einander (anders als in anderen Gruppensituationen wie z.B. in einem Freundeskreis) nicht unbedingt freundschaftlich verbunden sein – wenn sich die Mitglieder untereinander als Teamkolleg/innen akzeptieren und einen Weg finden, produktiv zusammenzuarbeiten, ist das völlig ausreichend. Hinzu kommt, dass nicht immer die Personen, die man besonders sympathisch findet, auch tatsächlich am meisten zur gemeinsamen Aufgabe beitragen können: Fachlich besonders erfahrene, aber vielleicht etwas kritischere Kolleg/innen an der Seite zu haben kann wichtig für den Erfolg des Vorhabens sein, auch wenn man mit der einen oder anderen Person persönlich nicht so viel gemein hat.

Teamrollen

Auf die fachliche Eignung der Teammitglieder zu achten, ist also ein wichtiger Faktor. Zu starke Homogenität (die ja oft zu recht harmonischen Teams führt) ist jedoch nicht unbedingt von Vorteil. Im Gegenteil, Forschung zu Teamarbeit hat gezeigt, dass effektive Teams meist heterogen zusammengesetzt sind: Es finden sich hier verschiedene „Typen“ von Menschen, die im Team unterschiedliche Rollen einnehmen, die für das „Funktionieren“ des Teams wichtig sind. Bekannt ist z.B. die Definition von Teamrollen nach Meredith Belbin. Belbin unterscheidet zwischen handlungsorientierten Rollen (Macher, Umsetzer, Perfektionist), kommunikationsorientierten Rollen (Kordinator, Teamarbeiter, Wegbereiter) und wissensorientierten Rollen (Erfinder, Beobachter, Spezialist). Diese verschiedenen Rollen ergänzen einander – können aber auch in Konflikt geraten, z.B. wenn Umsetzer/innen auf Erfinder/innen treffen und die einen bereits loslegen wollen, während die anderen noch tausend andere Ideen generieren möchten, was man noch alles machen könnte. Klassisch ist auch das Spannungsfeld zwischen Macher/innen und Beobachter/innen/Perfektionist/innen – die einen konzentrieren sich auf das, was funktioniert, die anderen auf das, was vielleicht nicht funktionieren könnte. Beide braucht es, damit etwas weitergeht und es dabei aber nicht zu gravierenden Fehlern kommt.

Will man ein erfolgreiches Team zusammenstellen, macht es daher Sinn, auch auf die Persönlichkeitsmerkmale potenzieller Teammitglieder zu achten und wichtige Teamrollen zu „besetzen“. Damit werden Teams heterogener und bringen bessere Ergebnisse zustande – so man mit den möglicherweise auftretenden Konflikten konstruktiv umgeht. Wie kann das gehen? Eine wichtige Grundlage ist Toleranz von Seiten der Teammitglieder für verschiedene Persönlichkeitstypen und ihre Rollen und Aufgaben im Team. Das geht leichter, wenn die Teammitglieder sich der verschiedenen Teamrollen und ihres Beitrags zum Gesamtergebnis bewusst sind. Und dann braucht es, wie immer, eine sachliche und wertschätzende Diskussionskultur, um die unterschiedlichen Perspektiven und Ansprüche nutzen zu können. So kann man ja bewusst kritische und eher „bremsende“ Personen bitten, zu Beginn eines Vorhabens mögliche Probleme darzulegen. Diese werden dann in der Gruppe diskutiert und man entscheidet, für welche potenziellen Probleme man Vorsorge treffen kann und möchte, ohne dass der für die Umsetzung des Vorhabens notwendige Schwung dabei verloren geht.

Teamleitung

In Teams gibt es keine hierarchischen Rangunterschiede – sonst wären sie ja keine Teams. Trotzdem macht es Sinn, eine/n Teamleiter/in zu benennen, die/der darauf achtet, dass das Team arbeitsfähig bleibt und seinen Auftrag erfüllt. Eine Leitungsfunktion also, die im Dienste der Teammitglieder und des gemeinsamen Ziels steht. Diese Rolle erfordert Fingerspitzengefühl, Moderationserfahrung und die Bereitschaft, auch einmal persönlich zurückzustecken, um das Team zu unterstützen. Von Vorteil sind weiters eine strukturierte Arbeitsweise bzw. auch Erfahrung in der Projektumsetzung).

Teamführung ist also durchaus eine sehr anspruchsvolle (und aufwändige) Aufgabe. In manchen Teams werden Leitungsaufgaben daher zwischen zwei oder mehreren Personen aufgeteilt: eine Person kann gut moderieren, die andere weiß, wie man einen Projektplan erstellt etc. Es gibt dann sozusagen ein „Leitungsteam“, was (gerade bei größeren Projekten und Teams) die Einzelpersonen entlasten kann. Die Führungsrolle in Teams im ständigen Wechsel zwischen verschiedenen Personen zu besetzen bewährt sich eher nicht – es fehlt dann die Kontinuität, es kommt zu ständigen Aushandlungsprozessen (s.u. die 4 Phasen der Teamentwicklung), und die Zusammenarbeit gestaltet sich meist weniger zielorientiert.

Teamentwicklung

Auch bei hoher Motivation und sinnvoller Teamzusammensetzung kann es immer wieder zu einem Bedarf nach Unterstützung und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit im Team kommen. Wer produktive und erfolgreiche Teams will, sollte sich daher generell Gedanken machen, wie Teamentwicklung gefördert werden kann, bzw. auf einen Unterstützungsbedarf im gegebenen Fall rasch reagieren.

Teamentwicklung umfasst dabei zwei Komponenten: einerseits die Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern (für die es typische Abläufe und Phasen gibt – bekannt ist das Modell von Bruce Tuckman „Forming – Storming – Norming - Performing“) als auch die Entwicklung von Kompetenzen für die Teamarbeit bei den Mitgliedern. Entsprechend kann Unterstützung auf zwei Ebenen ansetzen (auch wenn diese sich in der Praxis nicht strikt trennen lassen): beim Team als Ganzes durch (externe) Begleitung, Moderation, Coaching oder Supervision, bei den beteiligten Personen durch Persönlichkeitsbildung und Fortbildung.

Für die Teamentwicklung besonders geeignet sind Methoden des sozialen Lernens und der Reflexion (Selbst- und Fremdbildabfragen, Arbeit am Johari-Fenster, Wahrnehmungsübungen, Rollenspiele ...), Moderationsmethoden und Methoden der Gesprächsführung, da es genau diese Fähigkeiten für eine gute Kooperation im Team braucht.

Externe Unterstützung (z.B. durch EBIS-Berater/innen) entlastet das Team bzw. die Teamleitung und erleichtert die Teamfindung.