

Max Schmidt (Hrsg.)

Erfolgreiche Schulleitung

Know-how für eine bessere Schule

Ausgabe: 01

Thema: Schule und Lehrer

Titel: Teamtreffen - Ein Motor für die Schule (10 S.)

Produkthinweis

Der vorliegende Beitrag ist Teil einer Printausgabe des Standardwerkes „**Erfolgreiche Schulleitung**“. Dieses Handbuch liefert erprobte Konzepte, Maßnahmen und Problemlösungen, die die Schulqualität deutlich verbessern. Das Werk berät in allen Fragen der Schulleitung und Qualitätsentwicklung und bietet mit Beispielen, Checklisten, Schritt-für-Schritt-Anleitungen, Tests und Erfahrungsberichten eine konkrete Hilfestellung für die Schulpraxis.

▶ Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie [hier](#).

Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen, bzw. Ausdrucke zu erstellen. Jede gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise – ist unzulässig.

▶ Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).

Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:

[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: service@olzog.de
✉ Post: OLZOG Verlag | c/o Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG
Justus-von-Liebig-Str. 1 | 86899 Landsberg
☎ Tel.: +49 (0)8191/97 000 220 | 📠 Fax: +49 (0)8191/97 000 198
www.olzog.de | www.edidact.de

Teamsitzung mit allen Beschäftigten und freier Tagesordnung – rasch eingeführt, einfach zu handhaben, leicht zu übernehmen und sehr effektiv.

Bericht aus der Praxis

1 Kurzbeschreibung:

An einer Ganztagsgrundschule mit schwierigem Klientel, vielgestaltigen Aufgaben und Beschäftigungsverhältnissen wurden regelmäßige Teambesprechungen eingeführt, die sich seit zwei Jahren als Motivations- und Delegationsinstrument bewähren.

2 Ziele:

- Probleme, Bedürfnisse und Ideen der Lehrkräfte und anderer Beschäftigter werden artikuliert.
- Verbesserungsvorschläge werden umsetzungsreif und beschlussfähig gemacht.
- Die Bereitschaft zur Verantwortung wird geweckt. Die Schulentwicklung wird vorangetrieben.

3 Vorgehensweise:

Schritt 1:

Voraussetzung war ein Kommunikationsbedürfnis der Schulleitung und ihrer Mitarbeiter, die zur Idee von regelmäßigen Treffen aller Beschäftigten führte.

Schritt 2:

Auf einer Konferenz wurden dann Mitarbeitertreffen vorgeschlagen, die Voraussetzungen und Arbeitsweise eines solchen Treffens diskutiert und der Zeit- und Terminplan festgesetzt.

Schritt 3:

Es erfolgte ein Aushang mit der Einladung zum ersten Treffen. Ziel war die Weiterentwicklung der Teamtreffen zu einem effizienten Arbeitsinstrument.

4 Gestaltung:

Die Schulleitung lebt stets im Zwiespalt zwischen den Anforderungen der Schulverwaltung und den aus vielfältigen Vorgaben gespeisten formalen, materiellen und rechtlichen Grenzen einerseits und den Anforderungen der Schule als Organismus mit vielen beteiligten Parteien andererseits.

Den Lehrkräften und allen mit den Kindern arbeitenden Beschäftigten wird immer wieder die Erfüllung dieser von außen herangetragenem Vorgaben abverlangt. Damit diese Prozesse mit den pädagogischen Anliegen kompatibel ablaufen, entstand vor zwei Jahren bei der Schulleitung die Idee zu regelmäßigen Besprechungen mit allen Beteiligten.

Auf den alle sechs Wochen stattfindenden Teamsitzungen sollten Arbeitsprobleme angesprochen und möglichst auch gelöst werden. Die Einladung wird im Lehrerzimmer ausgehängt. Jeder kann seinen Vorschlag zur Tagesordnung auf dem Aushang eintragen. Die Teilnahme ist freiwillig, die Ergebnisse werden protokolliert und zur Verfügung gestellt. Meist erscheinen diejenigen aus dem 65-köpfigen Mitarbeiterkreis, die von den Tagesordnungspunkten betroffen sind. So entstand ein Arbeitsgremium, das sich in wechselnder Zusammensetzung mit den drängendsten Fragen beschäftigte. Im Rückblick ergibt sich, dass sich fast alle Mitarbeiter irgendwann in diesen beiden Jahren dieses Gremiums bedient haben.

Die Arbeitsweise mit dem beschriebenen informellen Leitungsteam ergab eine weitere positive Wirkung: Bereits zu den Vorschlägen zur Tagesordnung finden sich Koalitionen mit dem gemeinsamen Anliegen (→ M1). Sie artikulieren nicht nur ihre Probleme, sondern machen sich auch Gedanken über Lösungen. Diese werden in den Sitzungen erörtert, mit den rechtlichen Voraussetzungen abgestimmt und zur Erprobung gegeben. Auf der Lehrerkonferenz stehen dann erprobte und beschlussreife Vorlagen zur Verfügung, die auf mehreren Schultern ruhen. Die Bereitschaft zur Verantwortung und die Motivation, sich einzubringen, werden durch die erlebte Möglichkeit zur Mitgestaltung gefördert.

Für die Schulleitung ergibt sich die Möglichkeit, abseits von Ämterhierarchie in kollegialem Team und Arbeitsstil ihren Lenkungsaufgaben gerecht zu werden und sich dabei der vielfältigen Kompetenz der Mitarbeiter zu bedienen.

Zum Ablauf einer Teamsitzung

- Zur Tagesordnung kann jeder auf dem Aushang öffentlich Vorschläge machen. Es finden sich z.B. vier Lehrkräfte, die die Gestaltung einer Punktetabelle, nach der Noten vergeben werden, gerne modifizieren würden. Solche Bewertungsfragen gehen natürlich die meisten Lehrkräfte an, also bleibt dies der einzige Tagesordnungspunkt der anstehenden Teamsitzung.
- Die Schulleitung eröffnet die Besprechung.
- Nach Beratung wird der neu ausgearbeitete Vorschlag in einem Ergebnisprotokoll allen zugestellt. Es enthält auch einen Zeitplan zur Umsetzung.
- Die Arbeitsbesprechung endet nach etwa 90 Minuten.
- Nach mehrmonatiger Erprobung durch eine Gruppe von Lehrkräften (die Initiatoren der Tagesordnung) wird der neue Vorschlag für die anstehende Lehrerratssitzung angekündigt.

5 Ergebnis:

Die oben genannten Ziele haben sich nach der Erfahrung der vergangenen beiden Jahre voll erfüllt: Die Schulleitung wird nicht nur als Anwalt der Schulbürokratie wahrgenommen. Die Bereitschaft an konstruktiven Lösungen verantwortungsvoll mitzuarbeiten ist hoch, die Arbeitszufriedenheit verbessert und die Schulentwicklung wird durch die positiven Impulse aus der Teamarbeit gestützt (→ M2). Die freiwillige rege Teilnahme, von der sich nur wenige Mitarbeiter ausschließen, zeigt, dass diese Teambesprechungen als hilfreich angesehen werden.

Bewertung und Transfer

6 Kritische Bewertung:

Damit sich keine terminlichen Überlastungen ergeben, muss der Terminplan sorgfältig abgestimmt werden. Er sollte arbeitsintensive Phasen und die Nähe von Pflichtkonferenzen berücksichtigen. Die Freiwilligkeit entlastet natürlich von Termindruck, da vor allem die an einem Thema Interessierten auch teilnehmen.

Kollisionen mit der Zuständigkeit der Pflichtkonferenzen können sich nicht ergeben, da die Teamsitzungen diesen zuarbeiten. Der Status einer informellen Arbeitsgruppe erweist sich auch in anderer Weise als hilfreich, da er die Demokratisierung der Abläufe mit allen positiven Begleitmerkmalen fördert. Eine Dominanz durch bestimmte Personen oder Fraktionen würde sich rasch sichtbar auf die wechselnde Vielfalt der Teilnahme auswirken. Auch die Einschränkung der Wirksamkeit auf bloße „Plauderrunden“ würde die Teamtreffen unattraktiv machen.

7 Variationsmöglichkeiten, Alternativen, Potenziale:

Im Grunde ist die beschriebene Form der informellen Teamarbeit ohne hierarchische Zuordnung an Schulen jeder Größe sinnvoll und möglich. Die aufgabenspezifische Ausrichtung regelt die Beteiligung. Da sich die Mitarbeiter dieses Instruments bedienen können, um ihre Probleme zu verringern, wird es auch so lange benutzt, wie es erfolgreich zu sein verspricht.

Denkbar ist, dass Gliederungen einer Schule mit unterschiedlichen Arbeitsschwerpunkten jeweils eigene Teamsitzungen vereinbaren. Die Anzahl gemeinsam zu lösender Aufgaben entscheidet letztlich, für welchen Teil des Kollegiums ein eigenes Forum sinnvoll ist. Es entsteht an solchermaßen strukturierten Schulen ein differenziertes System von Teamarbeit (→ M3).

Es ist auch denkbar, dass zu bestimmten Tagesordnungspunkten Vertreter der Eltern und Schüler mitreden, ja auch dass sie die Möglichkeit haben, ein Problem zur Sprache zu bringen. Solche „offenen“ Teamsitzungen würden die Kommunikation verbessern und Entscheidungswege verkürzen. Zudem werden sicher auch bei Schülern und Eltern Verantwortungsbereitschaft und Zusammengehörigkeitsgefühl mit der Schule gestärkt. Für den erweiterten Kreis eignen sich vornehmlich Themen, die das Schulleben betreffen, z.B. die Gestaltung der Pause.

8 Kontext:

Die vorgestellte Form der informellen Teamarbeit darf nicht verwechselt werden mit institutionalisierten Teams mit Steuerungsaufgaben, die die Schulentwicklung systematisch voranbringen, wenngleich sie auch einige dieser Funktionen erfüllt. Für beide Formen der Teamarbeit gilt, dass vielfältige Aktivitäten und organisatorische Veränderungen mehr Kommunikation unter den Beteiligten erfordern. Sie schafft Transparenz und Vertrauen,