

Teamarbeit als konstitutives Merkmal von Schulmanagement **- Voraussetzung für Motivation und Mitarbeiterführung -**

Die klassisch geführte Schule achtet auf einen reibungslosen organisatorischen Ablauf, auf die korrekte Vermittlung von Inhalten, steht punktueller Fachkooperation einzelner Kolleginnen und Kollegen offen gegenüber, kann aber nicht verhindern, dass das Unterrichten der Kollegen im Prinzip „eine einsame Tätigkeit“ (Rolff) bleibt, bei der jeder Lehrer für sich seinen Fachunterricht wissenschaftstheoretisch vertritt.

Die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für das Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen stellen jedoch zunehmend „ein traditionelles Selbstverständnis von Schule als einer vorrangig Wissen vermittelnden Institution in Frage und verlangen Schulqualität im Sinne *sozialen Lernens, der Förderung von Identitätsentwicklung und der sozialen Integration*.“[1].

Diese modifizierten Anforderungen an Schule begründen sich u.a. mit der Pluralisierung der Lebensformen und den sozialen Beziehungen. Die Konsequenzen daraus sind einerseits mehr Chancen für selbstbestimmtes Leben, andererseits aber auch neue Anforderungen und Risiken, die durch die Erosion traditioneller Werte im Bereich von Arbeit und Leistung sowie einer spezifischen Prägung durch neue Technologien und Medien bedingt sind.

Für den Schulalltag muß daher der Anspruch bestehen, die oben erwähnten Chancen wie auch die neuen Anforderungen und Risiken für den heranwachsenden Jugendlichen durch eine gemeinschaftlich getragene Pädagogik befreiend und zugleich sinngebend-normativ zu kanalisieren.

Eine Überprüfung des damit einhergehenden Selbstverständnisses sowie der Arbeitsformen von Schule macht deutlich, dass ein entsprechend revidierter respektive erweiterter Bildungsauftrag nicht mit einem individualistisch-fachlich ausgerichteten Schulbetrieb, sondern nur mit einer Schule als „pädagogischer Handlungseinheit“ umgesetzt werden kann.

Diese Erkenntnis verlangt nach einem Mehr an Handlungs- und Gestaltungsspielraum innerhalb der Schule und richtet - unter dem Aspekt „Qualitätssicherung“ - „den Blick auf vielfältige Faktoren der inneren Gestaltung [...] wie pädagogischer Grundkonsens, klare Leistungsorientierung und herausfordernder Unterricht, effektive Zeitnutzung, Zielklarheit, wirksame Führung durch die Schulleitung usw.“[2]

Rolffs Stufen des Organisationslernens (Anhang 1, S. 15) formulieren die Voraussetzungen und definieren die Zielmenge für Schulen als „pädagogische Handlungseinheit“. Dabei wird deutlich, dass sich eine „Fragmentierte Schule“ über eine „Projektschule“ hin zu einer „Lernenden Schule“ nur dann entwickeln kann, wenn sie sich als soziale Organisation begreift, die ihre Grundlagenarbeit in der Lehrerteamarbeit sieht.

Schulleitung, die sich auftragsgemäß Gedanken macht, wie der (lange) Weg hin zu einer „lernenden Schule“ zu beschreiten ist, wird nicht umhinkommen, ihre Organisationsstruktur und, was damit einhergeht, ihre „Führungsstruktur“, sprich Schulmanagement-Politik, entscheidend zu verändern und auf eine dezentralisierte Schulorganisation, sprich Teamschule, auszurichten.

Das heißt konkret: Die organisatorische Umstrukturierung zu einer „dezentralisierten Schule“[3] ist *conditio sine qua non* für einen Paradigmenwechsel zur „integrierten Organisation“ (Zech), die im Gegensatz zur „desintegrierten Organisation“ (klassisch hierarchisch geführte Schule) in einem hohen Maße „autonome interne Eigensteuerung“ zulässt, ohne dabei die „extern abgestimmte Leistungserbringung“ und die wechselseitige Interdependenzen zwischen den Subsystemen (Lehrerteams, Schulleitung, Elternschaft, Schülerschaft) außer acht zu lassen.

Sinnvoll erscheint mir ein klares Organisationsprinzip, das die Zusammenarbeit auf Jahrgangsteam-, Jahrgangsfachschafts- sowie Teamsprecher-Schulleitungs-Ebene regelt und - damit sich ein entsprechendes Organisationsbewusstsein entwickelt - Arbeitsabläufe ritualisiert.

Während die oben erwähnte Dezentralisierung des Schulbetriebes den Handlungsrahmen für eine „integrierte Schulorganisation“ liefert, ermöglicht erst ein zielgerichtetes Schulmanagement einen wirklichen Wandel von der desintegrierten hin zu einer integrierten Schulorganisation, bei dem gewährleistet wird, dass innerhalb und zwischen den verschiedenen Subsystemen

- eine fest institutionalisierte Kommunikationsstruktur herrscht,
- die einzelnen Hierarchieebenen mit eindeutigen Kompetenzen ausgestattet sind,
- es Geschäftsführungen mit Prokura gibt,
- gemeinsam akzeptierte „Spiel“-Regeln und Rituale gefunden werden,
- wechselseitige Erfolgskontrolle durchgeführt wird und
- Sanktionsmöglichkeiten bei Regelverletzungen möglich sind.

Eine solche Schulorganisation ebnet den Weg zu einer „lernenden Schule“, die Rolff wie folgt charakterisiert:

Diese Schule ist visionsorientiert, hat Organisationsbewusstsein, betreibt Personalentwicklung, Synergie durch Teamwork sowie Evaluation und Feedback.

Für Schulleitung, die die organisatorischen Grundlagen für Teamarbeit geschaffen hat und demgemäß die Teamarbeit als konstitutives Merkmal ihres Schulmanagements begreift, kommt bei den oben genannten Merkmalen einer lernenden Schule der Bereich der Personalentwicklung eine besondere Bedeutung zu.

Diese Prioritätensetzung erklärt sich aus der Intention, die *Teamarbeit* innerhalb des Schulbetriebes *qualitativ so zu stärken*, dass die Schule - nicht nur in der Aufbauphase, sondern auch im ausgebauten Zustand - *pädagogisch, sozial und fachlich lebendig* (innovativ) bleibt bzw. wird.

Dabei hat sich die *Personalentwicklung* an zwei Aspekten zu orientieren:

- an den Essentials der Schule (wie zum Beispiel: rhythmisierter Ganzttag, Wochenplan und Freiarbeit im Band; wöchentliche Klassenratsstunden; integrierter Unterricht, ...) wie auch
- an der besonderen Situation der einzelnen Jahrgänge (Jahrgangs-Teams).

In der konkreten Umsetzung heißt dies für die Schulleitung, dass sie ihr besonderes Augenmerk sowohl auf die Personalbewirtschaftung als auch auf die Personalpflege auszurichten hat.

Hierbei geht es um folgende Bereiche:

I. Personalbewirtschaftung

- a) Schulscharfe Stellenausschreibungen
- b) Eigene Personalwerbung

II. Personalpflege

- a) Hausinterne Qualifizierung
- b) Förderung von Kooperations- und Innovationsbereitschaft
- c) Transparenz der Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten
- d) Konfliktbewältigungsstrategien
- e) Qualitätssicherung und -überprüfung

zu I. Personalbewirtschaftung

a) *Schulscharfe Stellenausschreibungen*

Schulen im Aufbau oder Schulen, die unterbesetzt sind, haben derzeit die Möglichkeit, Stellen schulscharf ausschreiben zu lassen und zu besetzen.

Durch diese Möglichkeit wird eine schulinterne Diskussion initiiert, die sich an den Fragen der schulinternen Programmatik in Verbindung mit dem spezifischen Bedarf der einzelnen Jahrgänge reibt.

Die Fragen:

⇒ Welche Lehrkräfte benötigen wir?

⇒ Für wen und welchen Bereich möchten wir welche Stelle ausschreiben?

⇒ Welche pädagogischen Zielsetzungen sollen mit dieser Stellenbesetzung erreicht werden?
setzen eine Ist-Stand-Analyse voraus, die nachfolgend eine teamübergreifende Kommunikation über die mittel- und langfristigen Inhalte und Ziele der Schule bewirkt.

So liegt der Vorteil der schulscharfen Ausschreibungen zum einen in der Möglichkeit, jahrgangs- und schulprofilbezogenen Stellen zu besetzen, zum anderen in der Tatsache, dass damit immer wieder erneut Anlass zum Nachdenken über das bewirkt wird, was bislang das Schulprofil der Schule ausmacht.

Ein auf Teamarbeit ausgerichtetes Schulmanagement hat diese Reflexionsprozesse bewusst zu initiieren und darüber hinaus sicherzustellen, dass die verschiedenen Strömungen an Forderungen und Wunschvorstellungen auf der Schulkonferenz notiert und über sie als Stellenausschreibung kanalisiert werden.

b) Eigene Personalwerbung

Schulen bekommen Lehrerstellen - mit Ausnahme der schulscharfen Ausschreibung - vom Regierungspräsidium zugewiesen.

Will man als Schule im Interesse einer gezielten Personalentwicklung diese administrative Zuweisung abfedern, kommt man nicht umhin, gezielt auf seine Schule – und auf das damit verbundene Profil - schon im Vorfeld aufmerksam zu machen. Nur so kann erreicht werden, dass sich die Kolleginnen oder Kollegen ganz bewusst in ein Versetzungsverfahren oder bei einer Neubewerbung einbringen und als Erstwunsch gezielt eine bestimmte Schule angeben.

Wenn auch die Chancen, Interessenten über diesen Weg wirklich in die Schule zu bekommen, gering sind, so darf die Bedeutung der Kommunikation im Vorfeld nicht unterschätzt werden. Die Schule kann sich mit ihrem Programm sowohl im Internet wie auch mit einer Anzeige im Amtsblatt (Förderverein) vorstellen und um Lehrkräfte werben, die sich für die pädagogischen Schwerpunkte der Schule und ihre Arbeitsform interessieren.

Bei entsprechender Reaktion finden Kontaktgespräche mit der Schule vor Ort statt, bei denen es zum einen um ein Befragen der Wünsche und Erwartungen, der besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Interessenten und zum anderen um eine gezielte Vorstellung und Vermittlung des organisatorischen Aufbaus (Dezentralisierung), des spezifischen Arbeitsstils (Teamarbeit) wie auch der pädagogischen Essentials (z.B. Wochenplan) der eigenen Schule geht.

Bei anhaltendem Interesse sollten die sich sachkundig machenden Kolleginnen und Kollegen das Angebot erhalten, gängigen Schulalltag kennenzulernen.

So erscheint es sinnvoll, dass in Rücksprache mit dem jeweiligen Jahrgang (Abteilungsleiter/Teamsprecher) folgendes möglich ist:

- Unterrichtsbesuche auf Jahrgangsebene,
- Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen bzw. mit der Abteilungsleitung aus dem jeweiligen Jahrgang sowie
- Teilnahme an einer Teamsitzung oder Jahrgangskonferenz.

Die Aufgabe der Schulleitung besteht darin, für das Schulprofil und die Teamarbeit interessante Aspiranten zu empfangen, klare Eingangs- bzw. Rahmenbedingungen zu formulieren und mit dem Kollegium eine Erfahrungs- und Austauschbörse zu ermöglichen.

Der Vorteil dieser Kontaktgespräche ist doppelgründig. Zum einen kann die Schulleitung bei der Personalpolitik wesentlich akzentuierter Wünsche und Empfehlungen gegenüber dem Regierungspräsidenten aussprechen, zum anderen bewirken diese wechselseitig initiierten Gespräche, dass Schule lebendig bleibt und im Kollegium die Kausalargumentation für das pädagogische Profil geschärft und die Vorstellung über das, was man sich von Neuzugängen, aber auch vom eigenen Kollegium erwünscht und erhofft, eine viel stärkere Kontur erfährt.

zu II. Personalpflege

a) *Hausinterne Qualifizierung*

Im Schulalltag begegnet uns der Typus des examinierten Fachlehrers, der - wenn er besonderes berufliches Engagement zeigt - über seine Referendarzeit hinaus an schulbegleitenden Fortbildungsmaßnahmen interessiert ist und teilnimmt.

So sehr dieses Einzelengagement zu begrüßen ist, da es dem Einzelnen ein Mehr an zeitgemäßer fachlich-pädagogischer Qualifikation bringt, um so nachhaltiger muss angemerkt werden, dass diese Vorgehensweise erkenntniserhellende Prozesse bewirkt, die im Prinzip individualistisch bleiben und daher für die Wegbeschreibung hin zu einer lernenden Schule wenig hilfreich, wenn nicht sogar kontraproduktiv sind.

Hausinterne, auf Jahrgangsebene angebotene Fortbildungsveranstaltungen, an denen die Mitarbeiter des Jahrgangs komplett teilnehmen, bekommen dagegen über die Einzelqualifikation hinausgehende Signifikanz.

Der weitergehende Sinn der hausinternen Qualifizierungsmaßnahmen begründet sich wie folgt: Es geht um

- ein schulformspezifisches Abstimmen und Zusammenschweißen der sozialpädagogischen und fachlichen Arbeit des Jahrgangs sowie
- eine Förderung und Stärkung der Teamarbeit und des Teambewusstseins auf Jahrgangsebene.

Der Vorteil dieser jahrgangsbezogenen Fortbildungsveranstaltungen liegt in der Gruppengröße, die es überhaupt erst ermöglicht, dass gemeinsame Zielabsprachen wie auch Vereinbarungen formuliert, aber auch Differenzen offen genannt und thematisiert werden können. Die Gruppe hat sich im Laufe der Fortbildungsveranstaltung auf den „Minimal“-Konsens für die weitere Jahrgangsarbeit zu einigen.

Dabei handelt es sich um Themenkomplexe, die erfahrungsgemäß angefragt und zum anderen aufgrund spezifischer Bedarfsmeldung des Jahrgangs angeboten werden.

Hierbei sollten jene Fortbildungsthemen besondere Berücksichtigung finden, die der Gruppendynamik des jeweiligen Jahrgangs dienlich wie auch auf eine stärkere Fokussierung ritualisierten Handelns und schülerzentrierten Arbeitens ausgerichtet sind.

Vor diesem Hintergrund bietet sich beispielsweise für das Kollegium eines neuen fünfer bzw. sechser Jahrgangs folgende Themenpalette an:

- a. Regeln und Rituale
- b. Wochenplan und Freiarbeit
- c. Methoden- und Sozialkompetenzen
- d. Klassenrat
- e. Pädagogische Maßnahmen und Möglichkeiten

Bei den Fortbildungsveranstaltungen a - c geht es vorrangig darum, sich auf konkrete Vereinbarungen, Absprachen und Beschlüsse einzulassen, Abläufe zu besprechen und gegebenenfalls Zielvereinbarungen zu formulieren, die dann gemeinschaftlich mit den Schülerinnen und Schülern des Jahrgangs umgesetzt werden.

Bei den Veranstaltungen d - e geht es darüber hinaus auch um ein Planungs- und Konfliktmanagement für Schüler und Lehrer, das es zu finden und zu entwickeln gilt.

Diese halb- bzw. ein- bis zweitägige Fortbildungsveranstaltungen erfüllen allerdings nur dann ihre Funktion, wenn sie dem Einzelnen eine spürbare Entlastung bei der Bewältigung der Alltagsprobleme bringen und damit das Gefühl vermitteln, konstruktive Zusatzarbeit geleistet zu haben.

Schulmanagement, dessen Ziel es ist, eine produktive Fortbildungsatmosphäre sowie zufriedenstellende Grundlagen für eine langfristige Zusammenarbeiten auf Jahrgangsebene zu schaffen bzw. zu erhalten, muss dabei auf folgende Bereiche begleitend einwirken:

- 1) Es ist darauf zu achten, dass es sich bei dem Konsensfindungsprozess um wirkliche Konsensfindung und nicht um verbalradikalistisch formulierte Thesen und Ansprüche handelt. Beschlüsse und Vereinbarungen, die zwar scheinbar gemeinsam gefasst, die aber realiter nicht von allen getragen werden, da sie Minderheitenmeinungen ausgegrenzt oder unberücksichtigt gelassen haben, stellen auf Dauer alle gemeinsame Arbeit in Frage.

Es gibt keine guten und schlechten Beiträge, keine falschen und richtigen Bedenken, keine progressive und überholte Pädagogik; es gibt generell ernst zu nehmende Meinungen, Wünsche und Ängste, bei denen es abzuklären gilt, inwieweit man nach Zwischenlösungen suchen oder aber inwieweit man sich trotz eingebrachter Bedenken für einen bestimmten Zeitraum auf bestimmte Dinge einlassen kann.

- 2) Die in der Gruppe aufgeführten Argumente und vereinbarten Beschlüsse sind zu protokollieren. Es stellt sich immer wieder heraus, dass
 - beim Vorlesen des Protokolls scheinbar semantisch eindeutig protokollierte Beschlüsse eine erneute - für den Gruppenprozess zwingende - Diskussion notwendig machen,
 - aufgrund der Fülle der Alltagsinformation Beschlüsse in der konkreten Aussage einfach vergessen werden und diese aufgrund des Protokolls für alle eindeutig nachlesbar bleiben,
 - man diese schriftlich festgehaltenen Punkte im Protokoll als Ist-Stand-Analyse für spätere Reflexionstermine heranziehen kann.

- 3) Es sind auf Jahrgangsebene Reflexions- und Überprüfungstermine (Soll-Ist-Vergleich) zu vereinbaren und im Jahresterminplaner, der jeweils zu Anfang eines Schuljahres zu erstellen ist, festzuhalten.[4] Nur so kann erreicht werden, dass Besprochenes nicht in Vergessenheit gerät und der Erfolg oder das Scheitern eines Vorhabens mittelbar messbar und korrigierbar bleibt.

Die Reflexionstermine zwingen zur erneuten Offenbarung über das, was man beschlossen und als Zielmenge formuliert hat, und verhindern so, dass das Jahrgangsteam zu einem reinen Debattierclub ohne konkrete Folgen degradiert. Gelungene, aber auch gescheiterte oder nur unzulänglich umgesetzte Vorhaben werden erneut reflektiert und fördern dadurch, dass sie thematisch nicht versanden, sondern inhaltlich bewusst weitergeführt, aber auch gegebenenfalls korrigiert werden, das Gefühl der sozialen Kraft, verstärken das Einlassen auf innovatives Handeln und machen den Rückzug in die innere Emigration schwerer.

b) Förderung von Kooperations-, Innovations- und Reflexionsbereitschaft

Grundsätzlich sollte ein an der Teamarbeit ausgerichtetes Schulmanagement den einzelnen Jahrgängen ein möglichst großes Maß an organisatorischen und pädagogischer Eigenverantwortlichkeit gewähren. Die Grenzen der Handlungsfreiheit müssen dabei eindeutig bestimmt sein. Sie sind definiert durch die von der Schulgemeinde zuvor festgelegten schulischen Essentials (z.B. tägliche Wochenplanarbeit; wöchentliche Klassenratsitzungen), die es nicht zu modifizieren gilt, und durch die von der Schulleitung zu benennenden organisatorischen Rahmenvorgaben (z.B. Anzahl der WP I-Kurse, AG-Angebote sowie der Differenzierungskurse), die im Interesse eines reibungslosen organisatorischen Gesamtablaufes als Setzung zu beachten sind.

Die Angebotspalette zur eigenverantwortlichen Mitarbeit des Jahrgangs kann sich dabei auf folgende Bereiche beziehen:

Das Jahrgangsteam bestimmt *innerhalb seines Jahrgangs* über

- Unterrichtsverteilung
- Stundenplansetzung für den Fachunterricht inklusive Nutzung des Ganztagsdeputats; Vorschläge zur jahrgangseigenen WP I-, WP II-Abdeckung

- Festlegung von Wander- und Theatertagen, Lesewettbewerben usw.
- Vertretungsregelungen bei langfristigen Unterrichtsausfällen
- Bestimmung, Festlegung und Organisation von Projekttagen/-wochen
- Koordination der Jahrgangsfachschaftsarbeit (z.B. methodische und didaktische Absprachen und Vernetzungen)
- Jahrgangsinterne Fortbildungen
- Pädagogische und organisatorische Absprachen zu Regeln und Ritualen während des Unterrichts, im Ganztagsbereich und in den Pausen
- Wahl des Jahrgangsteamsprechers
- Jeweilige Benennung eines Jahrgangsvertreters für die Schulkonferenz, den Lehrerrat und - sofern vorhanden - für den Bücherkontroll- und den Essenausschuss.

Wird diese dezentralisierte Arbeitsform konsequent angewandt, bewirkt sie in der Regel einen atmosphärischen Wandel innerhalb des Kollegiums und gestaltet zugleich den schulorganisatorischen Bereich wesentlicher effektiver.

Atmosphärisch

Die Kolleginnen und Kollegen fühlen sich ernst genommen; sie können mitbestimmen und mitgestalten, sind für das verantwortlich, was sie in der Gruppe setzen, beschließen und umsetzen; formale und organisatorische Zwänge und Grenzen werden wesentlich besser erfahren und nicht als Willkürakt der Schulleitung empfunden.

Persönliche Bedürfnisse und Belange können reibungsloser mit den Gesamtinteressen des Jahrgangs abgestimmt werden.

Die fachlichen, pädagogisch-sozialen Absprachen innerhalb des Jahrgangs sind aufgrund der Gruppengröße besser umsetzbar als auf Gesamtkollegiumsebene (kurze Kommunikationswege, hoher Grad an Einbringungsmöglichkeit) und schaffen Verbindlichkeit und Vertrautheit. Die Möglichkeit, sich bei jahrgangsbezogenen Anliegen organisatorisch, fachlich wie auch methodisch abzustimmen, thematisch zu kooperieren respektive arbeitsteilig zu verfahren,

- schafft Arbeitserleichterungen sowohl bei der Vorbereitung, Durchführung und Reflexion von Unterrichts- und Projektvorhaben als auch für den Bereich der Ganztagsgestaltung,
- vermittelt eine Atmosphäre gegenseitigen Helfens und Einstehens,
- entlastet psychisch,
- fördert durch die Erfahrung, dass gemeinsame Aktivitäten ein Mehr an Konzeptionellem ermöglichen, ein Wir-Gefühl der Gruppe („Wir und unser Jahrgang“) und
- stärkt - damit einhergehend - den Mut zu unkonventionellen Wegbeschreitungen.

Schulorganisatorisch

Jeder Jahrgang hat eine Vielzahl an Talenten, die bei einer klassisch hierarchisch strukturierten Schule brachlägen. Durch die dezentralisierte Arbeitsweise gelingt eine effektivere Abschöpfung der Ressourcen im Interesse der einzelnen Kolleginnen und Kollegen, der Teams und des Gesamtsystems.

Immer wieder stellt sich heraus, dass Jahrgänge Mitarbeiter mit besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten haben, die durch dieses System an offener Mitbestimmung und Mitgestaltung gefordert und gefördert werden und sich konstruktiv in den Jahrgang einbringen können.

Ebenso zeigt sich, dass bei anstehenden Problemen, einzelne Kolleginnen und Kollegen des Jahrgangs viel phantasievollere und praxisnähere Lösungsvorschläge entwickeln als es je „von oben“ hätte angedacht werden können. Es gibt Kollegen, die mit ihrem feinen Gespür für Belange des Jahrgangsteams prädestiniert sind, bestimmte Aufgaben bzw. Vorhaben des Jahrgangs zu regeln bzw. zu koordinieren wie z.B. die Aufstellung des Vertretungsplans, die Epochalisierung des Gesellschafts- und Arbeitslehreunterrichts oder die Gestaltung eines Kunstprojektes auf Jahrgangsebene.

Um sicherzustellen, dass es bei dem relativ hohen Selbstbestimmungsrecht der Jahrgangsteams bei einem nachvollziehbaren Engagement sowie klaren innerschulischen Arbeitsabläufen bleibt, hat ein auf Teamarbeit ausgerichtetes Schulmanagement auf bestimmte Rückkopplungsmomente zwischen Schulleitung und den Jahrgängen zu achten.

Es sollten zu Beginn des Schuljahres feste verbindliche Sitzungs- respektive Gesprächstermine mit eindeutiger Prokura vereinbart und gemeinsam geplante Arbeitsvorhaben in Ablaufdiagrammen, die Auskunft geben über die Zeitabfolge und die Anzahl der beteiligten Personen, festgehalten werden.

Aufgrund dessen sind folgende Sitzungstermine jeweils verbindlich im Wochen- bzw. Terminjahresplaner auszuweisen:

- Monatliche *Teamsitzungen* als Ersatz für Jahrgangs- und Lehrerkonferenzen unter der Leitung des jeweiligen Jahrgangs-Teamsprechers. Die Abteilungsleitung begleitet die Sitzungen bei Bedarf oder nimmt als Teammitglied teil.
- Wöchentliche *Teamsprecher-Abteilungsleiter-Sitzungen*, die einstündig angesetzt und je nach Bedarf als Sitzungstermin wahrgenommen werden.
- Monatliche *Teamsprecher-Schulleitungs-Sitzungen* (horizontale Vernetzung der Schulstruktur), die unter Leitung der Schulleiterin/des Schulleiters als Austauschbörse und Koordinationsinstanz zwischen den Jahrgängen dienen; bei Bedarf werden weitere Schulleitungsmitglieder oder Lehrkräfte zur Sitzung miteingeladen.
- Regelmäßige Sitzungen des *Didaktischen Ausschusses* (vertikale Vernetzung der Schulstruktur), der unter der Leitung der didaktischen Leitung in Zusammenarbeit mit den Jahrgangsfachschaften bzw. Fachschaftsvorsitzenden für die jahrgangsübergreifende Vernetzung von Fachunterricht und Pädagogik (Erstellung einer curricularen Matrix) verantwortlich ist.

c) *Transparenz der Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten*

Eine Schule, die dezentralisiert organisiert ist, bindet im stärkeren Maße die Mitarbeit der einzelnen Kräfte, legt Entscheidungsprozesse auf breitere Basis, schafft damit aber auch wesentlich längere Arbeitsabläufe für die Entscheidungsfindung, so dass die jeweilige Ist-Stand-Analyse zum aktuellen Verfahrens- und Diskussionsstand einem nicht unmittelbar Beteiligten schwerfällt. Dabei kann der Eindruck entstehen, an dieser Schule werde vieles andiskutiert, letztendlich aber bewege sich nichts, da konkrete Ergebnisse einen langen Instanzenweg haben. Aus diesem Grunde und da in einer dezentralisierten Schule die klassischen Konferenzen nicht mehr unmittelbar der Ort der Meinungsbildung sind, gilt es, die einzelnen Gesprächsforen und -etappen sowie die Arbeitsabläufe in Form von Ablaufdiagrammen transparent zu gestalten.

Derjenige, der mitarbeiten möchte, erfährt, zu welchem Zeitpunkt er präsent zu sein und sich beitragsmäßig einzubringen hat, und derjenige, der sich nicht aktiv einbringen, aber über den Prozess informiert sein will, kann nachlesen, welche Prozessetappe jeweils ansteht und wann er mit einer Entscheidungsvorlage rechnen kann.

Gehören Ablaufdiagramme zum Arbeitsstil der Schule, haben sie entlastende und arbeitsökonomische Funktion. Dadurch, dass

- jeder weiß, wann er arbeitsmäßig gefragt ist, kann man sich in Ruhe termingerecht vorbereiten oder zwischenzeitlich gedanklich pausieren,
- die jeweilige Arbeitsgruppe Kenntnis über das kommunikative Etappenziel hat, können die Tagesordnungspunkte zielgenau und themenzentriert abgearbeitet werden. Gegebenenfalls kann bei vorgreifenden Redebeiträgen auf spätere Terminsetzungen zu dieser Thematik verwiesen werden,
- feste Besprechungszeiten (Datum und Uhrzeit) angegeben sind, werden einsame und selbstherrliche Ad-hoc-Lösungen und Absprachen auf dem Flur vermieden. Wenn der

angegebene Termin mit vorgegebenen Zeitrahmen ansteht, ermöglicht dieser allen Betroffenen, sich angemessen zu äußern und einzubringen und Vorschläge gemeinsam zu entwickeln.

d) *Konfliktbewältigungsstrategien*

Teams, die über Jahre zusammenarbeiten, die in gleicher Besetzung regelmäßige Sitzungen abhalten und ihre fachlich-pädagogische Arbeit im Jahrgang besprechen und reflektieren, die einen Arbeitsstil gefunden haben, der sich an Zielvereinbarungen orientiert, gewinnen ohne Zweifel im Laufe der Jahre eine zunehmende Kraft für sozial-innovatives Handeln, aber auch zur Grenzsetzung, was - unter Berücksichtigung der eigenen körperlichen Leistungsfähigkeit, der eigenen Psyche - an Ideen umsetzbar und leistbar ist.

Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, dass gruppensdynamische Prozesse diese Entwicklung konterkarieren können. Es gilt sorgfältig zu beobachten, ob die Kommunikationsstrukturen im Jahrgang symmetrisch sind und bleiben und der „Gruppendruck“ die fachlich-pädagogische Diskussionen nicht verfälscht.[5]

So muss es im Interesse der Schulleitung liegen, zurückhaltenden und reservierten Teammitgliedern Mut zu machen, eigene Bedenken, Unzufriedenheiten, Ängste und Probleme offen und ehrlich in die Gruppe einzubringen; denn nur so kann die Gefahr gemindert werden, dass es zu Situationen kommt, in denen es scheinbar um Sachthemen geht, in Wirklichkeit aber *vorrangig* emotionale Gereizt- und Verletztheiten ausgetragen werden.

Schulmanagement ist hierbei so zu betreiben, dass es die Jahrgänge zur Wahrnehmung an kommunikativer Asymmetrie sensibilisiert, zur Selbstregulierung von Disharmonien animiert und nur dort begleitend eingreift, wo es eine verzerrte Wahrnehmung gibt. Gegebenenfalls fällt hierbei der Abteilungsleitung die Aufgabe zu, als *Enfant terrible* die Finger auf die Wunde zu legen.

Es gilt, eine kritische Feedback-Kultur der Teams zu fördern, und zwar auf der emotional-, wie auch auf der fachlich-interaktionellen Ebene. Damit ist zum einen das Feld der systematischen Zusammenarbeit auf Teamebene und zum anderen der Unterrichtsprozess mit der Lerngruppe der Schüler gemeint.

Als äußerst hilfreich hat sich dabei stets erwiesen, zunächst auf die Kraft der Eigenregulation innerhalb der Jahrgänge zu vertrauen. Innerhalb der Teams können „Gesprächsbeobachter“ und „Zeitmesser“ benannt werden, die keine andere Aufgaben haben, als darauf zu achten, dass während der Teamsitzungen zeitlich angemessen zur Sache gesprochen wird.

Stellt sich der Unterrichtsprozess als Problemfeld dar, bietet sich in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Beratungslehrer die „kollegiale Fallberatung“ als ein Instrument an, Rollenambiguität und Empathie zu fördern und dabei Probleme gemeinschaftlich - ohne Bevormundung durch Dritte - aufzuarbeiten.

Als ein weiteres Instrument zur Konfliktbewältigung sind Supervisionssitzungen anzusehen. Das Problem liegt allerdings darin, dass diese Sitzungen in der Regel nicht unentgeltlich zu haben sind.

Kolleginnen oder Kollegen, deren Pädagogik nicht schülergerecht greift oder deren Unterricht inhaltlich nicht immer stimmig ist, bedürfen der dezenten Betreuung durch den Beratungslehrer respektive der Abteilungsleitung. Aber auch hier sollte flankierend immer wieder beim Team nachgefragt werden, welche Hilfestellungen man sich von der Gruppe vorstellen könne. Die unterstützenden Maßnahmen können von Einzelbetreuung durch einen Kollegen oder einer Kollegin, gegenseitigen Unterrichtsbesuchen, umgemünzten Förderunterricht in Form von Doppelbesetzungen bis hin zu Unterrichtsumverteilungen auf Teamebene reichen.

e) *Qualitätssicherung und -überprüfung*

Da die Teamarbeit in einer dezentralisierten Gesamtschule einen hohen Stellenwert besitzt, muss die Produktivität der Teamsitzungen gewährleistet sein und die Effektivität der Arbeit immer wieder erneut überprüft werden.

Produktivität der Teamsitzungen

- Die Teamsprecher sollten die Möglichkeit erhalten, sich im Bereich Gesprächsführung, Gesprächslenkung gezielt fortbilden zu können.
- Zu Beginn des Schuljahres werden mit der Abteilungsleitung und dem Jahrgang Zielvereinbarungen zur Sicherung mittelfristiger bzw. langfristiger Vorhaben getroffen.
- Die Vereinbarungen und Beschlüsse der Teamsitzungen während des Schuljahres sind zu protokollieren und als Gesprächsgrundlage für die spätere Evaluationsphase zu nutzen.
- Gesprächsbeobachter und -zeitmesser für die Teamsitzungen sind vom Jahrgang zu benennen.

Effektivität der Arbeit

- Zu allen getroffenen Vereinbarungen und Zielabsprachen auf Teamsitzungen oder jahrgangsbezogene Fortbildungen sollten zeitgleich Reflexionstermine in spe benannt werden, die im Jahresterminplaner miteinzutragen sind.
- Pädagogische Schwerpunkte des Jahrgangs sollten jährlich einmal eine Selbstevaluation erfahren. Der jeweilige Jahrgang formuliert Arbeitsaufträge zur Selbstevaluation (z.B. Sammlung empirischer Daten; Videoaufzeichnung von Unterrichtssituationen; Lärmpegelmessung während der Wochenplanstunden; Beobachtungsaufträge zu bestimmten Methodenkompetenzen usw.), die von namentlich benannten Mitgliedern des Jahrgangs oder Mitarbeitern aus der Zeitbudgetgruppe federführend vorbereitet und durchgeführt und dem Jahrgang als Reflexionsgrundlage seiner Arbeit vorgelegt werden. Bei der Auswertung der Daten bietet es sich an, u.U. dritte als Fremdbeobachter mithinzuziehen.
- Generell sollte ein jahrgangsübergreifender Erfahrungsaustausch über gelungene Unterrichtsprojekte ermöglicht werden, da der Erfahrungsbericht auch im Interesse der anderen Jahrgänge liegt.

Abschließend sei vermerkt:

„Nur, wer sich ändert, bleibt sich treu“ (Wolf Biermann)

Schulmanagement, das all die zuvor beschriebenen Aspekte der Personalbewirtschaftung und Personalpflege im Interesse einer konstruktiven Teamarbeit berücksichtigt, muss eines wissen: Die Loslösung vom direktoralen Führungsstil hin zu einer dezentralen Arbeitsweise bedeutet nicht weniger, vielmehr anders gelagerte Arbeit, bei der man als Schulleitungsteam neue Wege beschreitet, die zur ständigen Reflexion der eigenen Verhaltensweisen und Arbeit zwingen. Die Erkenntnis aber, dass nur die integrierte Schulorganisation eine lebendige und kollektiv getragene Pädagogik fördert, macht Mut zur Veränderung.

[1] Bericht an den Landtag des Landes Nordrhein-Westfalen zur „Entwicklung und Sicherung der Qualität schulischer Arbeit“; MSW NRW, März 98, Seite 7

[2] ebenda, Seite 8

[3] siehe dazu: „Die dezentralisierte Gesamtschule“, Manfred Poppe, in *schulmanagement*, Braunschweig Verlag, 2.93, Seite 22ff.

[4] Siehe dazu: „Jahresterminplanung“, in Schulleitung und Schulentwicklung, Raabe Verlag, Hrsg. Buchen, Horster, Rolff, Juli 97; F 1.3

[5] Siehe dazu: „Im Brennpunkt: Die Gruppe - Teamarbeit“, Ratzki/Schulz-Wensky, in Team-Kleingruppenmodell Köln-Holweide, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Hrsg. Wolfgang Keim, Seite 99 f.