

STARKE TEAMSTRUKTUREN FÜR STARKE SCHULEN

Lehrkräfte sehen sich immer komplexer werdenden Aufgaben gegenüber und sind gleichzeitig einer strukturellen Vereinzelung ausgesetzt. Doch niemand kann im Alleingang die schulischen Herausforderungen unserer Zeit stemmen oder Innovationen nachhaltig umsetzen. Teamstrukturen können in Schulen eine dynamische Lernumgebung schaffen, die allen am Schulleben Beteiligten zugutekommt.

NADINE EMMERLING UND SASCHA LIENEWEG

THEMA: TEAMSTRUKTUREN ETABLIEREN

Schlagzeilen wie »Lehrkräftemangel«, »Überlastung der Lehrkräfte« oder »heterogene Schülerschaft« sind inzwischen keine Seltenheit mehr. Das ist nicht wirklich ein gutes Zeichen, denn die vermehrte Aufmerksamkeit und Medienpräsenz ist Ausdruck davon, dass die breite Öffentlichkeit verstanden hat: Unser Schulsystem befindet sich im Umbruch und ist nur bedingt in der Lage, die gesellschaftlichen Entwicklungen aufzunehmen. Ein möglicher Erklärungsansatz ist, dass Lehrkräfte sich immer komplexer werdenden Aufgaben gegenübersehen. Gleichzeitig sind sie einer strukturellen Vereinzelung ausgesetzt, da gewachsene Strukturen der Zusammenarbeit an Schulen immer noch eher selten sind (vgl. Anders/Florentin 2018; Trumpa u. a. 2016). Dieses Gefüge führt zur Überlastung der beteiligten Personen und des Gesamtsystems, was der Öffentlichkeit nicht verborgen bleibt. Eine Möglichkeit, auf diese Herausforderung angemessen zu reagieren, ist die Entwicklung von stabilen und langfristig angelegten Teamstrukturen.

KENNZEICHEN UND QUALITÄT VON TEAMSTRUKTUREN

Was kennzeichnet Teams im beruflichen Kontext? Hier sind Teams professionelle Gruppen, die gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten, um gemeinsam definierte Ziele zu erreichen oder Projekte umzusetzen. Dabei bringen die Teammitglieder ihre unterschiedlichen Fähigkeiten und Erfahrungen ein. In ihrer Vielfalt sind die unterschiedlichen Kooperationsformen kaum aufzählbar. Je nach Rahmenbedingungen, Zielsetzung und Zusammensetzung eines Teams variiert die Kooperationsstruktur stark. Die Zusammenarbeit kann von der Arbeit in Fachteams über Professionelle Lerngemeinschaften und Schulteams bis hin zu regionalen und überregionalen Netzwerken reichen.

Aus der Forschung ist bekannt, dass die Kooperation von Lehrkräften eine wesentliche Rolle für eine erfolgreiche Schulentwicklung spielt. Studien berichten über diverse positive Effekte von Teamarbeit auf die Professionalisierung von Lehrkräften und auf Unterrichtsentwicklung. Wirksame Teamstrukturen führen zu einer Verbesserung der Schülerleistungen und Schulkultur, der Qualität des Unterrichts und der Entlastung der Lehrkräfte. Ein Beleg dafür findet sich zum Beispiel in John Hatties »Collective teacher efficiency« genann-

tem Faktor, in dem die genannten positiven Effekte von Teamstrukturen herausgearbeitet sind (vgl. Hattie 2018). Deshalb ist die Qualität der Zusammenarbeit eine entscheidende Stellenschraube. Dennoch werden intensivere Kooperationen in der schulischen Praxis nicht sehr häufig realisiert (vgl. Muckenthaler et al. 2019).

Als besonders wirksam für die Professionalisierung der Lehrkräfte und das Lernen der Schüler:innen erweisen sich Professionelle Lerngemeinschaften. Sie verknüpfen in besonderer Weise das Lernen der Lehrkräfte voneinander (vgl. Brägger et al. 2022, S. 111). *Kansteiner* beschreibt in diesem Heft, was Professionelle Lerngemeinschaften sind und wie sie etabliert werden können. Sie zeigt in diesem Kontext auf, dass vor allem eine demokratisch-dialogische Unterstützung durch Moderation und Dokumentation einen vertieften Austausch ermöglicht.

Immer deutlicher wird, dass die Lehrkräftekooperation eine notwendige Voraussetzung für eine weitergehende Professionalisierung von Schule ist. Sie wird z. B. für den Paradigmenwechsel hin zu einer verstärkten datengestützten Unterrichtsentwicklung und RTI (Response to Intervention) zusehends wichtiger. RTI wird eine hohe Effektstärke für den Lernprozess zugeschrieben. Der Ansatz setzt auf eine gezielte Diagnose mit anschließender individueller Unterstützung auf der Basis einer starken Kooperationskultur (vgl. z. B. Sliwka/Klopsch 2019). Diese und weitere mögliche Entwicklungsprozesse lassen sich kaum ohne eine qualitativ hochwertige Kooperation der Lehrkräfte angemessen gestalten.

VORTEILE VON KOOPERATIONEN

Teamstrukturen befördern also eine Kultur der Zusammenarbeit, Innovation und gegenseitigen Entlastung. In Teams können und sollen Aufgaben und Verantwortung auf mehreren Schultern verteilt werden. Darüber hinaus gilt: Wer Aufgaben und Verantwortung übernimmt, will in der Regel auch mitgestalten. So können sogar schulübergreifende Teamstrukturen genutzt werden, um bildungspolitische Innovationen umzusetzen. *Meiser* zeigt mit ihrem Erfahrungsbericht in diesem Heft, wie übergreifende Kooperationsstrukturen die Schulentwicklung an mehreren Standorten voranbringen können.

Entlasten kann Teamarbeit vor allem dadurch, dass sie Arbeits- und Entscheidungsprozesse auf ein breites Fundament

Teamarbeit braucht Arbeitszeitmodelle, die Kooperationszeiten in der Schule ermöglichen.

1 Erfolgsfaktoren für gute Teamarbeit

Gemeinsamer Werteizont: Ein gemeinsames Verständnis von Teamarbeit oder z. B. des Lernbegriffs kann für die weitere Zusammenarbeit sehr förderlich sein.

Gemeinsame Ziele: Klare Ziel- und Aufgabenbeschreibungen unterstützen das Gelingen und die Motivation.

Klare Kommunikation: Eine offene und ehrliche Kommunikation hilft, neue Ideen zu entwickeln und Missverständnisse zu vermeiden.

Verschiedene Fähigkeiten: Ein gutes Team setzt sich aus Mitgliedern zusammen, die zusammen alle Fähigkeiten mitbringen, die bei der Bewältigung der Aufgabe notwendig sind. Die Rollen im Team werden gemäß den individuellen Stärken verteilt.

Vertrauen: Verlässlichkeit und Zuversicht ermöglichen eine offene Kommunikation, lassen Beteiligte mutiger an Innovationen herangehen und fördern eine produktive Arbeitsatmosphäre.

Klare Rollen und Verantwortlichkeiten: Eindeutige Vorstellung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten helfen, Doppelarbeit oder Konflikte zu vermeiden.

Effektive Führung: Eine umsichtige Führung hält das Team zusammen, eröffnet Freiräume, trifft notwendige Entscheidungen und fördert die Entwicklung der Teammitglieder.

Konstruktiver Umgang mit Konflikten: Ein gutes Team bewältigt Konflikte konstruktiv, findet Lösungen und geht gestärkt aus dem Umgang damit hervor.

Flexibilität: Die Bereitschaft, sich an Veränderungen anzupassen und neue Ansätze auszuprobieren, ist wichtig, um auf neue Herausforderungen reagieren zu können.

Zeit- und Ressourcenmanagement: Eine effektive Planung und Nutzung von Ressourcen sind entscheidend, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

Anerkennung und Wertschätzung: Eine wertschätzende Atmosphäre und gegenseitige Anerkennung für geleistete Arbeit unterstützen die Teamarbeit.

Kontinuierliche Verbesserung: Ein gutes Team lernt aus Erfahrungen und passt seine Arbeitsweise an.

Mehrwert: Ein Mehrwert entsteht, wenn die individuellen Fähigkeiten der Teammitglieder Synergien erzeugen, sodass gemeinsam bessere Ergebnisse erzielt werden.

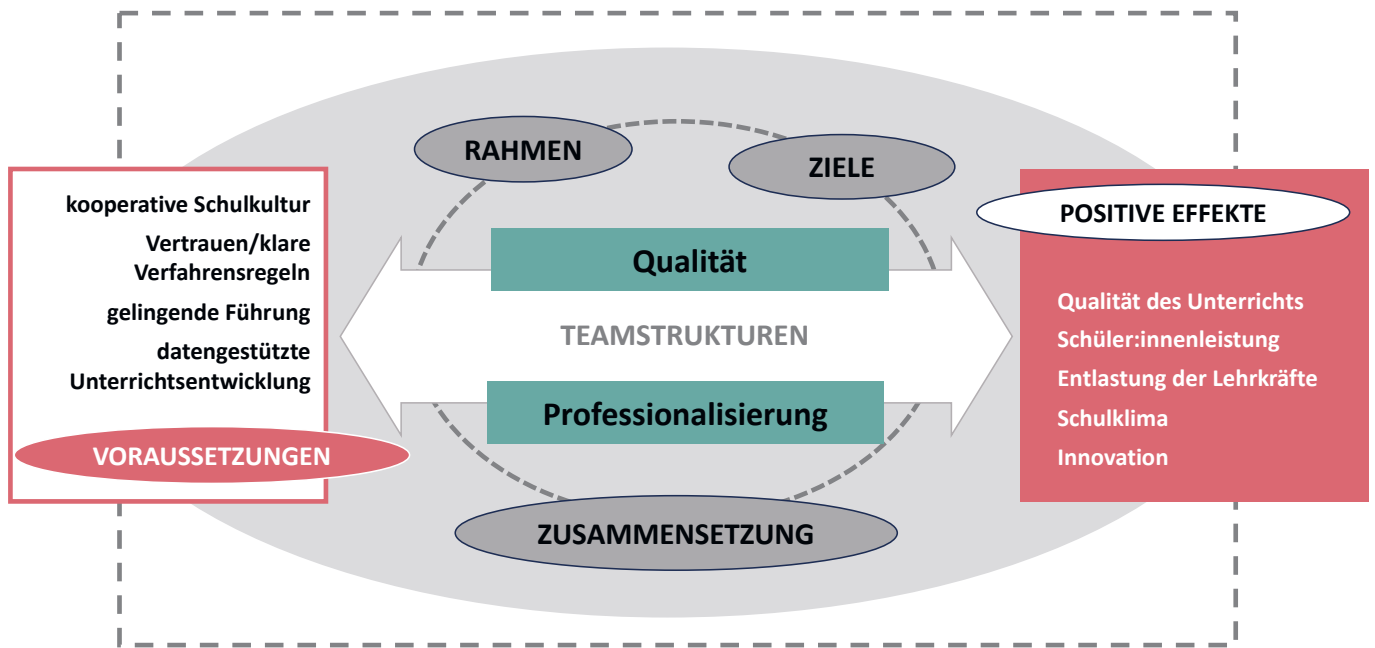
stellt oder durch Arbeitsteilung Freiräume schafft (vgl. Lungershausen 2013, S. 111). Funktionierende Teamstrukturen unterstützen aber auch den Aufbau einer gesunden Schule. Ruser führt in seinem Beitrag aus, dass klare und kontinuierliche Teamstrukturen mit Gestaltungsspielräumen die Arbeitsgesundheit steigern. Der Mehrwert der Teamarbeit kommt allerdings nur dann vollständig zum Tragen, wenn die Teams auch funktionieren. Mögliche Erfolgsfaktoren für gute Teamarbeit sind in **Kasten 1** zusammengestellt.

TEAMSTRUKTUREN ENTWICKELN

Wenig überraschen mag, dass eine kooperationsfreundliche Schulkultur eine grundlegende Voraussetzung ist, um Teamstrukturen nachhaltig zu entwickeln. Diese wird von zentralen Rahmenbedingungen, wie etwa einer gelingenden Führung der Schule, bedingt (vgl. Trumpp et al. 2016). Dazu gehören aber auch Arbeitszeitmodelle für alle in Schulen arbeitenden Professionen, die es ermöglichen, Kooperationszeiten abzubilden und verbindlich umzusetzen.

Eine Untersuchung von Fussangel und Richter (vgl. ebd. 2017) zeigt, dass ausreichende Zeitfenster zur gemeinsamen Unterrichtsentwicklung eine wichtige Bedingung sind, nicht zuletzt für Lehrkräfte in besonders herausfordernden Schulkontexten. Dies führen aus schulpraktischer Perspektive auch Ruser und Schlette in diesem Heft aus. Eine mögliche Herangehensweise an dieses Thema zeigt das Lehrkräftearbeitszeitmodell aus Hamburg auf, mit dem man sich 2003 vom Deputat verabschiedet hat (vgl. Behörde für Schule und Berufsbildung Hamburg 2024). Mit dem Hamburger Modell können Kooperationszeiten in der Arbeitszeit verankert werden. In allen anderen Bundesländern scheint die Abkehr von Deputaten beziehungsweise das konkrete Sichtbarmachen von Kooperationszeiten bei der Lehrkräftearbeitszeit noch ein weiter Weg zu sein.

Neben Schulleitung oder Lehrkräften spielen in zunehmendem Maße außerschulische Partner:innen, Eltern und Schüler:innen eine Rolle. Besonders spannend ist, dass sich die traditionell eher passive Rolle der Schüler:innen derzeit ändert. Schüler:innen werden »mit zunehmender Selbstständigkeit zu aktiv Partizipierenden und tragen zur Gestaltung des Unterrichts bei« (OECD Lernkompass, S. 16). Untersuchungen von Killus et al. zeigen gar, dass in Schulteams mit



1 Einflussfaktoren für erfolgreiche Teamstrukturen

Schüler:innen gemeinsam gewinnbringend an Schulentwicklungsprojekten auf Augenhöhe gearbeitet werden kann (siehe ihren Beitrag in diesem Schwerpunkt).

In übergreifenden Netzwerken ist für die Zusammenarbeit besonders gegenseitiges Vertrauen wesentlich, »das nicht auf Beschwörungen beruht, sondern auf gemeinsam vereinbarten und transparenten Verfahrensregeln« (Rolff 2016, S. 23). Welche Faktoren hauptsächlich mit gelingenden Teamstrukturen verknüpft sind, fasst **Abbildung 1** zusammen.

ROLLEN IN SCHULISCHEN TEAMS

Teams funktionieren dann besonders gut, wenn jeder seine Fähigkeiten und Stärken bestmöglich einbringen kann. Dazu gehört zum einen, Prozesse gemeinsam zu denken und zu bearbeiten, und zum anderen, die entstehenden Aufgaben untereinander aufzuteilen (vgl. Lieneweg et al. 2016). Diese Arbeitsteilung spiegelt sich dann häufig in unterschiedlichen Rollen im Team wider, zum Beispiel: Zuständigkeiten im Bereich Moderation, interne Kommunikation (Intervision, Supervision), Organisation (Koordination, Planung), Steuern von teaminternen Entwicklungsprojekten (Innovation), Finanzplanung und Abrechnungen, externe Kooperation und Kommunikation, IT-Steuerung und Planung usw. Solche Rollenklärungen können zu einer Professionalisierung und Entlastung der Teammitglieder beitragen.

Eine besondere Rolle der Implementierung und Weiterentwicklung von kooperativen Strukturen in der Schule kommt, wie so oft, den Schulleitungen zu (vgl. Hartmann et al. 2021). Sie haben mehrere Aufgaben zu erfüllen:

Change Agent: Klärung von Zielen und Präzisierung von Etappenzielen für die Schul- und Unterrichtsentwicklung, Besetzung von Schlüsselpositionen; Klärung von Aufgabenbereichen und Zuständigkeiten;

Capacity Builder: Bereitstellen von Ressourcen, z. B. Zeit, Räume; evtl. Kontakt zu außerschulischen Instanzen, Mobilisierung von Elternunterstützung;

Coach: in Aushandlungs- und Verständigungsprozessen, in Konfliktsituationen, bei der Bekanntmachung von Erfolgen; laufendes Monitoring von und klare Rückmeldung zu Arbeitsfortschritten;

Vorbild: für die geteilten Werte und Normen; für generell entwicklungsrelevante Eigenschaften wie Mut, Innovations- und Experimentierfreude, Risikobereitschaft; für Lernen und für die Arbeit in Teams (z. B. Schulleitungsteam).

Für diese zentralen und herausfordernden Aufgaben benötigen Schulleitungen Know-how und Unterstützung in Form von Qualifizierungsmaßnahmen, Entlastungen und professionellen Netzwerken. Es stellt sich daher die Frage, wie Schulleitungen darauf im Rahmen der Qualifizierungsstrategien der Bundesländer adäquat vorbereitet werden können.

KOOPERATION IN DER SCHULISCHEN PRAXIS

Im schulischen Kontext kann Teamarbeit zu unterschiedlichen Vorhaben etabliert werden. Das umfasst hauptsächlich folgende Kategorien:

- Teams im Rahmen der Aufbauorganisation (z. B. Schulleitungsteam, Klassenlehrertandem, Jahrgangsstufenteams, Funktionsgruppen/Fachschaften)

Gelingende Kooperationen entlasten Lehrkräfte und verbessern die Schülerleistungen, die Schulkultur und die Qualität des Unterrichts.

Aufgaben der Schule	Teamstrukturen etablieren	Teamstrukturen verankern	Schulgemeinschaft beteiligen
Beiträge des Schwerpunkts	Lieneweg Kansteiner	Ruser Schlette	Killus u. a. Laubner Großmann Meiser

- Teams mit Querschnittsaufgaben (z. B. Gewaltprävention, Demokratiebildung, Elternarbeit, SMV, Datenteams, Selbstevaluation, Inklusion, Individualfeedback, Ganztag, Unterstützung von Quereinsteiger:innen und Berufsanfänger:innen, inner- und außerschulische Partnerschaften, Schulfeste)

Wie *Lieneweg* in seinem Beitrag hervorhebt, bedeutet der Aufbau von Teamstrukturen einen Paradigmenwechsel in der Idee, wie Schulen strukturiert sind, wie Lehrkräfte miteinander arbeiten und wie gemeinsam über Unterricht gesprochen wird. Deshalb sollten solch tiefgreifende Veränderungen nur Schritt für Schritt eingeführt werden. Und Brägger et al. (2022, S. 106) stellen treffend fest: »Was auch immer in Schulen an Teamentwicklung passiert, ob Schulen Qualitätszirkel bilden, kollegiale Unterrichtshospitationen durchführen, Aktionsforschung oder eine andere Form der Zusammenarbeit praktizieren, wichtig ist die zentrale Ausrichtung auf den Unterricht.«

Häufig hört man auch, dass an Schulen mit heterogener Schülerschaft, wie etwa bei Schüler:innen mit sonderpädagogischem Förderbedarf oder Zuwanderungshintergrund, mehr kooperiert werde. Aber ist das tatsächlich der Fall? Fussangel und Richter (vgl. ebd. 2017) haben die Kooperation von Lehrkräften in Abhängigkeit der Zusammensetzung der Schülerschaft untersucht. Sie stellen unter anderem fest, dass der Umfang der Lehrkräftekooperation in keinem direkten Zusammenhang zum Anteil an Schüler:innen mit Zuwanderungshintergrund steht. Anders ist es bei Schüler:innen mit sonderpädagogischem Förderbedarf: Je höher der Anteil, desto mehr Kooperation findet statt. Ihre Vermutung ist, dass dies der oft multiprofessionellen Betreuung dieser Schüler:innen geschuldet sein könnte. Die Inklusion ist also ein Grund mehr, multiprofessionelle Teams in allen Schulen auszubauen. In seinem Beitrag zeigt *Laubner*, wie ein Startgespräch von Klassenlehrkräften und Schulbegleiter:innen in einem inklusiven Setting professionell ausgestaltet werden kann, und *Großmann* skizziert in ihrem Beitrag, wie die Zusammenarbeit aus besonders geschulten Beratungslehrkräften, Schulpsycholog:innen und Schulsozialarbeiter:innen konkret aussehen kann.

STARKE TEAMSTRUKTUREN ALS RÜCKGRAT STARKER SCHULEN

In der Schule geht es darum, Teamstrukturen qualitativ zu etablieren, zu verankern und je nach Zielsetzung die gesamte oder erweiterte Schulgemeinschaft einzubeziehen. Darauf gehen die Beiträge des Schwerpunkts in unterschiedlicher Art und Weise ein. Die [Tabelle \(siehe oben\)](#) zeigt, welcher Beitrag welchen Schwerpunkt setzt.

Letztlich kann die Entwicklung von Teamstrukturen in der Schule ein Schlüssel zur Förderung von Kooperation, Innovation und Organisationsentwicklung sein. Mit gelingenden Teamstrukturen können die Herausforderungen unserer Zeit oftmals besser gestemmt werden. Effektive Teamarbeit kann zu einer Qualitätssteigerung in einer gesunden Schule beitragen. Durch die Integration verschiedener Perspektiven und den Einsatz bewährter und innovativer Praktiken können Teamstrukturen in Schulen eine dynamische Lernumgebung schaffen, die Schüler:innen und Lehrkräften sowie allen am Schulleben Beteiligten gleichermaßen zugutekommt. Starke Teamstrukturen sind deshalb das Rückgrat einer starken und zukunftsfähigen Schule. ♦

NADINE EMMERLING ist Referentin für allgemeinbildende Schulen am Staatsministerium Baden-Württemberg. Davor war sie als stellvertretende Schulleiterin und in der Lehrkräftefortbildung tätig. Sie ist Mitglied der Redaktion von PÄDAGOGIK.

✉ nadine@emmerling-net.de

SASCHA LIENEWEG ist Leiter des Amtes für Schule und Bildung in Heidelberg. Davor war er als Gymnasiallehrer, Fremdevaluator, Referent im IBBW zum Thema Schul- und Unterrichtsentwicklung und Schulleiter einer Grund- und Gemeinschaftsschule tätig. Er ist und war Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten.

✉ saschaliengeweg@hotmail.de

LITERATUR

- Anders, F. (2018): Viele Lehrkräfte sind immer noch Einzelkämpfer; <https://deutsches-schulportal.de/schulkultur/forsa-umfrage-viele-lehrkraefte-sind-immer-noch-einzelkaempfer/>
- Behörde für Schule und Berufsbildung Hamburg (2024): <https://www.hamburg.de/politik-und-verwaltung/behoerden/schulbehoerde/themen/informationen-fuer-lehrkraefte/lehrerarbeitszeitmodell-118822>
- Brägger, G./Rolff, H.-G./Koch, F. (2022): Kooperative Unterrichtsentwicklung. In: Brägger, G./Rolff, H.-G. (Hrsg.): Handbuch Lernen mit digitalen Medien. Beltz, S. 98–129.
- Fussangel, K./Richter, D. (2017): Gemeinsam sind wir stark? Die Rolle von Kooperation angesichts schulischer Herausforderungen. In: Manitus, V./Dobbelstein, P. (Hrsg.): Schulentwicklungsarbeit in herausfordernden Lagen. Münster: Waxmann, S. 104–122.
- Hartmann, U./Kuschel, J./Richter, E. (2021): Personalentwicklung: Wie Schulleitungen die Kooperation im Kollegium stärken können; <https://deutsches-schulportal.de/expertenstimmen/commit-studie-personalentwicklung-wie-schulleitungen-die-kooperation-im-kollegium-staerken-koennen/>
- Kollektive Lehrerwirksamkeit (CTE) nach John Hattie (2018): <https://visible-learning.org/2018/03/collective-teacher-efficacy-hattie/>
- Lieneweg, S./Buhl, M./Thomas, S. (2016): Schul- und Unterrichtsentwicklung durch professionelle Lerngemeinschaften am Gymnasium. Das Mittelstufenprojekt an der Elisabeth-von-Thadden-Schule Heidelberg. Lehren und Lernen, Heft 8/9 2016.
- Lungershausen, H. (2013²): Neu in der Schulleitung. Ein Wegweiser für den erfolgreichen Start. Wolters Kluwer.
- Muckenthaler, M./Tillmann, T./Weiß, S./Hillert, A./Kiel, E. (2019): Belastet Kooperation Lehrerinnen und Lehrer? Ein Blick auf unterschiedliche Kooperationsgruppen und deren Belastungserleben. Journal for Educational Research Online, 11(2), S. 147–168.
- OECD Lernkompass 2030 (2019): <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/oecd-lernkompass-2030-all>
- Rolff, H.-G. (2016): Schnittstellenmanagement in Bildungsnetzwerken. In: Suthues, B. (Hrsg.): Kommunales Bildungsmanagement und Netzwerkgestaltung: Potenziale und Herausforderungen vernetzter Bildung in der Kommune. Essen: Woeste, S. 23–28.
- Sliwka, A./Klopsch, B. (2019): Response to Intervention. Quelle: So reagieren die PISA-Vorreiter auf Defizite: <https://deutsches-schulportal.de/expertenstimmen/so-reagieren-die-pisa-vorreiter-auf-defizite/>
- Trumpa, S./Franz, E.-K./Greiten, S. (2016): Forschungsbefunde zur Kooperation von Lehrkräften. Ein narratives Review. Die Deutsche Schule, 108(1), S. 82–92.

„echt jetzt?“
jetzt auch ganztags!

echt jetzt?

**Lese- und MINT-Kompetenzen im Ganztag
mit dem Kindermagazin „echt jetzt?“ fördern!**

- Magazinpaket „echt jetzt?“ für den außerunterrichtlichen Einsatz zur Verknüpfung von MINT- und Leseförderung
- Fortbildungs- und Materialangebot
- Digitale Lernwelt für Kinder von 8-10 Jahren

Jetzt teilnehmen!

www.echtjetzt-magazin.de/anmeldung-ganztag



Eine Initiative von Stiftung Kinder forschen und Stiftung Lesen. Ermöglicht durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Dieter Schwarz Stiftung.