







## Teamstrukturen zur Unterrichtsentwicklung




### Inhaltsverzeichnis

#### > Kurzbeschreibung

- > 1. Kontext, Begründungen, Ziele
- > 2. Voraussetzungen für die Einführung bzw. Durchführung
- > 3. Durchführung bzw. Ablauf (inkl. Verantwortlichkeiten)
- > 4. Zwischenbilanz
- > 5. Förderliche und hinderliche Bedingungen
- > 6. Qualitätsweiterentwicklung: Standards und Kriterien für die (Selbst-) Evaluation
- > 7. Besondere Bemerkungen
- > Materialien

### Kurzbeschreibung

In der  **pädagogischen Konzeption** der vierzügigen Erich-Kästner-Schule (EKS) bilden Teams die Schwerpunkte der schulinternen Organisations- und Kommunikationsstruktur ( **Gesamtteamstruktur**). Die so genannte „Planungsgruppe“ klärt dabei die grundsätzlichen Eckpunkte der pädagogischen Konzeption und ist für das Qualitätsprogramm zuständig. Das „Beratungsteam“ berät die Schulleitung in wichtigen Angelegenheiten. Das  **Kernteam** (die Klassenlehrer einer Klassenstufe), das  **Klassenstufenteam** (alle Lehrer einer Klassenstufe) und die Spontan-Teams ( **Organisationsstruktur II**) sowie das Inno(vations)-Team ( **Organisationsstruktur III**) stellen sich den speziellen sozialen, unterrichtlichen und pädagogischen Problemen einzelner Klassen, Klassenstufen oder der gesamten Schule.

Unterschiedliche Kommunikationsformen ermöglichen eine gezielte Information der Teams über die jeweiligen Vorhaben/Aktionen untereinander ( **Settings Kommunikationsstruktur**;  **Informationsstruktur**). Über die Teamsprecher findet eine direkte Kommunikation mit der Schulleitung statt ( **Organisationsstruktur I**). Eltern und Schüler sind je nach Themenlage zur Mitarbeit in den Teams eingeladen. Jedes Team arbeitet im Rahmen der Umsetzung der pädagogischen Konzeption selbstverantwortlich und eigenständig.

### 1. Kontext, Begründungen, Ziele

Die Erich-Kästner-Schule war ursprünglich eine Hauptschule. Im Jahr 1997 wurde sie zur Regionalen Schule umgewandelt, in der Haupt- und Realschulbildungsgang integriert sind. Ebenfalls in diese Zeit fielen administrative Vorgaben durch das Ministerium (Erarbeitung einer pädagogischen Konzeption, Einrichtung einer Steuergruppe für Schulentwicklung). Durch die veränderten äußeren Strukturen bot sich auch eine Veränderung innerer Strukturen an. In der vorherigen, viel kleineren Schule gab es gute Ansätze einer lockeren, noch nicht institutionalisierten Teamarbeit. Sie war noch stark von einzelnen Personen abhängig. Kollegiale Absprachen erfolgten damals durch spontane Gespräche im Lehrerzimmer. Die Erweiterung der Bildungsgänge brachte auch eine veränderte Eltern- und Schülerschaft und eine andere Anspruchshaltung mit sich. Das motivierte das Kollegium zusätzlich, die bereits begonnene Verbesserung des Unterrichts systematischer zu betreiben. Gemeinsam mit Schülern und Eltern wollten wir durch eine veränderte Unterrichts- und Schulkultur die Regionale Schule Ransbach-Baumbach als Haus des Lernens und Lebens gestalten.


Mit der Veränderung des Unterrichts wurde uns zunehmend bewusst, dass nur in Verbindung mit einer gleichzeitigen Veränderung unserer vorhandenen Kommunikations- und Kooperationsformen der gewünschte und erforderliche qualitative Erfolg für Unterricht und Erziehung zu erreichen war. Mit einer auf Selbstständigkeit und Eigenständigkeit angelegten Teamstruktur in der Zusammenarbeit der Lehrer untereinander, aber auch mit der Schulleitung, den Eltern und Schülern sollte erreicht werden, dass bei der Umsetzung der pädagogischen Konzeption möglichst alle „an einem Strang ziehen“. Durch die geplante Einbindung aller Kollegen in Teams sollten eine auf Konsens, Freiwilligkeit und Selbstverantwortung angelegte Handlungsweise und eine gemeinsame pädagogische Identität entwickelt werden.

Mit unserer Teamstruktur wollen wir konkret folgende Ziele erreichen:

- Aufbau und Stärkung der informellen kollegialen Kommunikationsstruktur korrespondierend mit dem Abbau von Ängsten und Hemmungen;
- Einleitung und Fortsetzung des schulinternen Entwicklungsprozesses durch bessere Nutzung der persönlichen Ressourcen;
- Verbesserung der Unterrichtsqualität und Aufbau einer neuen Lernkultur;


- vom „Ich und meine Klasse“ zum „Wir und unsere Klassenstufe/Schule“;
- Aufbau und Stärkung einer auf Gemeinsamkeit beruhenden pädagogisch–unterrichtlichen Denk- und Handlungsweise hinsichtlich der gesamten Klassenstufe;
- Gemeinsamkeit in Planung und Durchführung von verändertem Unterricht, Unterrichtsprojekten, Aktionen, Vorhaben, Elterninitiativen, Fortbildungen und Lernkompetenztraining;
- ein Mehr an Entlastung, Kreativität, gegenseitigem Vertrauen, Zusammenarbeit und Miteinander.











## 2. Voraussetzungen für die Einführung bzw. Durchführung






- Eine gezielte und geplante Entwicklung des Ansatzes der Teamstrukturen war im Vorfeld so nicht vorzusehen.
- Seit 1989 waren wir auf dem Weg zur Unterrichtsreform mit der zunehmenden Überzeugung, dass dies nicht allein, sondern nur in Teams erfolgreich möglich sein würde.
- Wegbereiter war eine Initiativgruppe, zu der der – damals neue – Schulleiter gehörte. Die Gruppe hatte sich 1989 gebildet und war getragen von dem gemeinsamen Bedürfnis, Unterricht zu verbessern. Über die Jahre betrachtet, wirkte diese Initiativgruppe wie ein Stein, der ins Wasser fiel und Kreise zog.
- Um ihr Ansinnen ins Kollegium zu tragen, bemühte sich die Initiativgruppe überzeugend:
  - Sie lebten ihr Motto „Nicht ständig jammern, sondern etwas Konkretes tun“ glaubwürdig vor.
  - Sie öffnete die Türen des eigenen Unterrichts und lud zur offenen Teamarbeit ein.
  - Durch gemeinsame „Springstunden“, freiwillige Treffs aber auch ganztägige Arbeitssitzungen schuf sie sich – auch für andere sichtbar – den notwendigen organisatorischen Rahmen für ihre Teamsitzungen.
  - Sie informierte das übrige Kollegium durch ein hohes Maß an Transparenz auf formellen und informellen Wegen über das eigene Tun.
  - Sie nahm an Fortbildung teil (u.a. zu Moderationstechniken, Freiarbeit, Umgang mit Veränderungsprozessen, Auseinandersetzung mit den Fragen, wie sie sich als Lehrer, wie sie ihren Unterricht und wie sie sich als Kollegen ändern könnten).
- Ausgehend von der Initiativgruppe wurden ab 1990 nach und nach verschiedene Organisationsformen und tradierte Arbeits- und Handlungsweisen reformiert (z.B. Konferenzgestaltung, Hinzuziehung von Fachlehrern zu Klassenstufenprojekten). Dabei wurde immer großer Wert auf die Einbeziehung aller Kollegen gelegt. Um keine emotionalen Barrieren zu schaffen, erfolgte dies immer auf der Basis der Freiwilligkeit.
- Der Prozess der Entwicklung einer systematischen, formalisierten Teamstruktur begann erst nach dem Zusammentreffen mehrerer äußerer und innerer Faktoren der Veränderung: Umwandlung in eine Regionale Schule (1997), Verpflichtung zur Erarbeitung einer pädagogischen Konzeption durch das Ministerium, veränderte Ansprüche von Eltern und Schülern, der Wille, diese äußeren Einwirkungen verstärkt für innere Schul-, vor allem zunächst Unterrichtsentwicklung zu nutzen, positive Teamarbeitserfahrungen der Initiativgruppe sowie deren langjährige Aktivitäten.
- Aus der Initiativgruppe ging 1997 die Planungsgruppe hervor (administrative Vorgabe des Landes).
- Die Planungsgruppe etablierte in der zu erarbeitenden pädagogischen Konzeption den veränderten Unterricht und die Teamstruktur als die beiden wichtigsten Säulen der schulinternen Grundkonzeption  (Säulen der Konzeption). Das Kollegium nahm diese beiden Säulen nicht nur formal per Beschluss an. Es setzte die Teamstruktur als sich logisch ergebende Konsequenz aus den Bausteinen der pädagogischen Konzeption auch um: „Wir wollen die unterrichtliche, pädagogische und kollegiale Zusammenarbeit, und dazu gehört eine Teamstruktur“.






- Die Schulleitung unterstützte die Teams in ihrer Aufbauarbeit. Z.B. wurden gemeinsame „Springstunden“ in den Lehrerstundenplan eingebaut, um Teamsitzungszeiten zu ermöglichen. Zusätzliche Zeitressourcen (Lehrerstunden) für Teamarbeit gab es nicht.
- Schulintern wurden ganztägige Arbeitssitzungen zur Vorbereitung und Durchführung pädagogischer Vorhaben ermöglicht, zu denen zum Teil auch Eltern eingeladen waren.
- Unterrichtshospitationen für die noch zögerlichen Kollegen wurden angeboten.







### 3. Durchführung bzw. Ablauf (inkl. Verantwortlichkeiten)



Grundsätzliches zur Teamstruktur  (Gesamtteamstruktur)

- Die Teamkonzeption stellt unsere kollegiale Arbeits- und Handlungsweise zur Verbesserung von Unterricht und Erziehung dar ( pädagogische Konzeption;  Qualitätsmanagementwettbewerb).
- Den Teams kommt die grundsätzliche Verantwortung für die Umsetzung der  pädagogischen Konzeption zu. An ihr richten sie ihre Arbeit aus.
- Darin enthaltene unterrichts- und erziehungsrelevante Themen werden zu Hauptaufgaben der Teams und ihrer Teambesprechungen (Inhalte und Methoden, Klassenarbeiten, soziale Schwerpunkte, Formen der Leistungsanforderungen und -vergleiche sowie Fragen der Evaluation oder der Weiterentwicklung von Unterricht aber auch die Elternarbeit).
- Jedes Team leistet darüber hinaus seinen spezifischen Beitrag. Es übernimmt Aufgaben, die sich ergeben aus 1. administrativen Vorgaben des Ministeriums (z.B. Qualitätsprogramm, Evaluation), 2. Impulsen der Planungsgruppe zur Umsetzung der pädagogischen Konzeption und des Qualitätsprogramms, 3. Erfordernissen, die die Schulleitung aus Beratungsgesprächen mit den Teamsprechern erkannt hat und 4. der aktuellen schulischen Situation.
- Jedes Team hat innerhalb eines Rahmens einen hohen Grad an Eigenverantwortung und Selbstorganisation (z.B. Teamsitzungsturnus, Arbeitsformen).
- Zusammensetzung der Teams und Dauer der Zugehörigkeit erfolgen nach dem Freiwilligkeitsprinzip (Ausnahme: Kernteam, s.u.). Jährlich zu Schuljahresbeginn wird das Interesse der Kollegen erfragt.
- Jeder Kollege ist in die Teamstruktur der Schule eingebunden. Er ist Mitglied in mindestens einem  Klassenstufenteam (s.u.) und ordnet sich als Fachlehrer selbst zu. Unter Umständen ist eine Unterstützung durch Überzeugungsarbeit seitens des Schulleiters erforderlich; im Konfliktfall läge die Entscheidung beim Schulleiter.
- Jedes  Kernteam einer Klassenstufe wählt einen Teamsprecher  (Organisationsstruktur I). Alle übrigen Teams haben keine Vorgaben, wie sie ihre Repräsentation und Teamleitung regeln.
- Das Prinzip der „offenen Tür“ ermöglicht allen Kollegen, auch Eltern und Schülern, an Sitzungen von Teams, denen sie nicht angehören, teilzunehmen.
- Obwohl jedes einzelne Team von zentraler Bedeutung ist, werden die Teams erst in ihrem Zusammenspiel für die Umsetzung der pädagogischen Konzeption wirksam: Vielfältige Bezüge von Teams untereinander, gemeinsame Sitzungen zur Lösung von erkannten Problembereichen, Verbindungspersonen wie Teamsprecher und Schulleiter, Transparenz bietende Kommunikationsstrukturen lassen eine netzwerkähnliche Struktur entstehen  (Gesamtteamstruktur).
- In der Organisationsstruktur unterscheiden wir zwischen administrativ vorgegebenen Arbeitsgremien (Gesamtkonferenz, Fachkonferenzen), administrativ vorgegebenen und in die schulinterne Teamstruktur eingebundenen Teams (Planungsgruppe als „Steuergruppe“), „freiwilligen“ und dennoch festen, d.h. in unserer Teamstruktur verankerten, Teams (z.B. Kernteams, Klassenstufenteams, Beratungsteam) und „organischen“ – d.h. für eine aktuelle Aufgabe zeitlich befristet eingesetzten – Teams (z.B. Spontan-Teams)  (Gesamtteamstruktur).
-  Kernteams und  Klassenstufenteams

- Die » **Kernteams** sind Basis der Teamkonzeption  (**Qualitätsmanagementwettbewerb**).
- Teammitglieder sind die vier Klassenlehrer unserer vierzügigen Klassenstufen.
- Ein  **Klassenstufenteam** besteht aus dem Kernteam, das um die Fachlehrer erweitert ist.
- Die Kern- und Klassenstufenteams befassen sich auf der Ebene der Klassenstufe mit Fragen der gemeinsamen Unterrichts- und Lernplanung, der Kompetenzverbesserung der Schüler, der Entwicklung von Klassenarbeiten, der Lösung sozialer Probleme, der Qualitätsentwicklung und -sicherung, der Planung und Durchführung pädagogischer Aktionen, der Kooperation mit externen Fachleuten und anderen Institutionen, der kollegialen Beobachtung, Beratung und Unterstützung, der Organisation der Teamarbeit. Aufgaben von grundsätzlicher Bedeutung für die Unterrichtsfächer sind aus den Fachkonferenzen weitgehend an die Teams übergegangen (z.B. innere Differenzierung, Festlegung von curricularem Fundamentum und Additum, Erstellung und Überarbeitung der Arbeitspläne, Bestimmung der besonderen fachlichen Schwerpunkte, Grundzüge der fachlichen Evaluation, Formen der systematischen Wiederholung und Übung).
- Ein Teil der pädagogischen Fragen wird mit der Schulleitung gemeinsam erörtert.
- Die Kernteams treffen sich freiwillig regelmäßig wöchentlich. Einzelne Fachlehrer oder auch das gesamte Klassenstufenteam werden bei Bedarf gezielt zu Sitzungen des Kernteams eingeladen.
- Fachkonferenzen
- Diese formal vorgegebenen Arbeitsgruppen haben bei uns an Bedeutung verloren, da viele ihrer ursprünglichen Aufgaben an die Klassenstufenteams übergegangen sind, in denen die Fächer ja ebenfalls repräsentiert sind. Sie tagen nur sehr sporadisch.
- Die Planungsgruppe  (**Organisationsstruktur II**)
- Sie besteht aus ca. 10 Mitgliedern, zu denen auch der Schulleiter gehört.
- Sie ist für das Arbeitsprogramm der Schule (Qualitätsprogramm) zuständig und arbeitet an der Evaluation der pädagogischen Konzeption.
- Sie versteht sich als internes Arbeits-, Abstimmungs- und Koordinierungsteam der Schulentwicklungsaktivitäten. Durch die hohe Mitgliederzahl – ca. 1/3 des Kollegiums – und die überwiegend gleichzeitige Zugehörigkeit zu Kernteams ist die direkte Verbindung zu den Teams und damit zur praktischen Schulentwicklungsarbeit gewährleistet.
- Die Planungsgruppe hat seit 1997 in vier Stufen die » **pädagogische Konzeption** erarbeitet – für die Klassenstufen 5/6, 7/8, 9/10 sowie im Jahr 2002 die Gesamtkonzeption.
- Das Inno-Team  (**Organisationsstruktur III**)
- Zum Inno(vations)-Team zählen vier Kollegen und der Schulleiter.
- Hier wird pädagogisch „gesponnen“. Aufgabe ist, Schule neu zu denken, Rituale zu verstärken, Routine aufzubrechen. Eine Leitfrage lautet: „Was kann geändert werden, was eigentlich gar nicht zu ändern ist?“. Es gilt das Motto „Geht nicht – gilt nicht“.
- Beispiele für „ungewöhnliche“ innovative Veränderungen waren: Jahresabschluss der ganzen Schule (Fit in die Ferien), Erich-Kästner-Biwak (gemeinsam übernachten alle Schüler und Lehrer in Zelten auf einer großen Wiese), Team-Elternsprechtage (zum Elternsprechtage stand das gesamte Klassenstufenteam zur Verfügung), Pausengestaltung.
- „Eltern für Eltern“ – ein Ergebnis des Eltern-Inno-Teams. Eltern stehen Eltern am Elternsprechtage als besondere Ansprechpartner zur Verfügung.
- Bei einem neuen Vorhaben des Inno-Teams wird die Idee zunächst informell im Kollegium verbreitet, um erste Reaktionen heraushören zu können. Wenn es scheint, dass diese „Saat auf fruchtbaren Boden“ fallen könnte, wird ein Konzept zum Vorhaben ausgearbeitet und der Gesamtkonferenz zur Beschlussfassung vorgelegt.
- Das Beratungsteam  (**Organisationsstruktur I**)
- Das Beratungsteam besteht zurzeit aus sechs Mitgliedern.

- Es ist auf Initiative des Schulleiters entstanden, der auch die Aufgaben bereits umrissen hatte. Es soll den Schulleiter bei pädagogischen Zielen und Vorhaben beraten, ihn unterstützen und seine Arbeit evaluieren. Entscheidungen behält sich der Schulleiter vor.
- Beratungspunkte sind z.B. Qualität von Unterricht, pädagogische Schwerpunkte eines Schuljahres, unterschiedliches Engagement und unterschiedliche Belastung innerhalb des Kollegiums, Umgang mit dem Schulträger.
- Das Beratungsteam tagt in unregelmäßigen Abständen auf Einladung des Schulleiters.
- Das Bertelsmann-Team  ([Organisationsstruktur III](#))
- Diesem Team gehören zehn Mitgliedern des Kollegiums und der Schulleiter an.
- Das Team besteht für den dreijährigen Zeitraum der Arbeit des Lernnetzwerks „Pfadfinder“ (LNW) und arbeitet an der Weiterentwicklung der schulischen Kommunikations- und Organisationsstrukturen.
- Es stellt nach außen die Verbindung zu den LNW-Partnerschulen her. Nach innen sorgt es für den Transfer von Inhalten, Methoden, Ideen aus dem LNW in das Kollegium sowie in die Schüler- und Elternschaft.
- Es gestaltet weiterhin zum LNW gehörende Themen und Konferenzen aus, betreibt Öffentlichkeitsarbeit, führt themenbezogene Info-Veranstaltungen durch und hat gelernt, über den „pädagogischen Tellerrand“ hinauszuschauen.
- Spontan-Teams  ([Organisationsstruktur II](#))
- Sie werden bei einem konkreten Anlass ins Leben gerufen. Sie setzen sich z.B. mit einer aktuellen Problematik auseinander, übernehmen Informationen, Planung, Durchführung zu besonderen Aktionen, Vorhaben, Feiern, Fortbildungen oder Anfragen und Bitten.
- Beteiligte sind: Kollegen, Schulleitung, Schüler, Eltern und außerschulische Partner. Beispiele sind: Erich-Kästner-Ralley, Sponsorenlauf, Schulfest, Teilnahme an regionalen Veranstaltungen, Präsentationen der Schule, Fastnachtsfeier, Sternnachtwanderung mit gemeinsamer Übernachtung in der Schule einschl. nächtlicher Aktivitäten.
- Je nach Umfang des Vorhabens wird bei Kollegen und bei Eltern um Mithilfe gebeten.
- Nach Abschluss eines Vorhabens wird das jeweilige Spontan-Team wieder aufgelöst.
- Die Teamsprecher » ([Organisationsstruktur I](#))
- Sie sind die direkten Ansprechpartner der Schulleitung und das Bindeglied zwischen Schulleitung und dem Kernteam, das sie zum Teamsprecher gewählt hat.
- Sie werden vom Schulleiter zu Sitzungen eingeladen  ([Einladung Teamsprecher](#)), die dem Austausch und der direkten Informationsweitergabe bzw. der Impulsgebung dienen (z.B. Evaluationserfordernisse; Themen, die in den Teams behandelt werden sollten) ( [Auftrag Jahresplanung](#);  [Teamarbeitsschwerpunkte](#)).
- Rolle und Aufgaben des Schulleiters innerhalb der Teamstruktur
- Der Schulleiter versteht sich als kollegialer Bestandteil aller Teams. Er nimmt zum Teil an Teamsitzungen teil, nutzt die „Kultur der offenen Tür“, um Informationen zu erhalten, sich einen Eindruck von der Arbeit zu verschaffen und seine Sicht als Schulleiter in die Teams einzubringen.
- Er ist ordentliches Mitglied der Planungsgruppe und des Inno-Teams.
- Er setzt die Strukturen der Konzeption um (z.B. Stundenpläne, Rahmenbedingungen für die Teams).
- Er nimmt je nach Situation durchaus als ambivalent empfundene Rollen wahr: (Mit-) Initiator, Moderator, Verstärker und auch - im Konfliktfall - Mahner oder Wahrnehmer seiner Entscheidungsbefugnis.

- Indem er Impulse gibt, Strukturen setzt, Gespräche führt, sich für die Umsetzung von Vereinbarungen interessiert, überlässt er nichts dem Zufall und nimmt insofern eine klare Führungsrolle wahr. Er will dies jedoch nicht als „Kontrolle“ verstanden wissen, sondern als kooperativen Führungsstil.
- Der Schulleiter hospitiert bei Unterrichtsstunden der Kollegen und bietet dies umgekehrt auch den Kollegen an.
- Er führt regelmäßig Feedback-Gespräche mit Akteuren der Schule.
- Konferenz- und Sitzungskultur
- Gesamtkonferenzen (GK) spielen aufgrund der Größe und der Unbeweglichkeit eine eher untergeordnete Rolle, zumal Kollegen, Eltern und Schüler durch ihre Aktivitäten in den Teams permanent an Schulentwicklung beteiligt sind und die Transparenz durch unsere Kommunikations- und Informationsformen gewährleistet ist.
- Ca. zweimal jährlich findet eine GK statt, um pädagogische Grundfragen unserer Schulentwicklung zu klären und formal erforderliche Beschlüsse zu fassen. Dazu ein Beispiel: Die  [pädagogische Konzeption](#) wurde von der GK per Beschluss festgelegt. Zuvor allerdings war sie von der Planungsgruppe vorbereitet worden. Die einzelnen Bausteine waren dem Kollegium vor dem Beschluss über die Methode des Stationenlernens nahe gebracht und von ihnen mit zusätzlichen Ideen belebt worden.
- Moderationsmethoden kennzeichnen die Gestaltung unserer Sitzungen und Konferenzen. Häufig wird selbst bei Gesamtkonferenzen arbeitsteilig an Themen gearbeitet.
- Kommunikations- und  [Informationsstruktur](#)
- Durch Teamboards im Lehrerzimmer – feste Stellwände mit Rubriken für alle Teams – wird Transparenz geschaffen. Zum Aushang kommen: Einladungen mit Tagesordnung, Protokolle, Themenschwerpunkte für einen kommenden Zeitraum, weitere wichtige Informationen.
- Jeden Montag macht der Schulleiter einen Aushang über Termine und Themen der aktuellen Woche. Diese sind jeweils eingebettet in einen „Rückblick“ und einen „Ausblick“ ( [Diese Woche](#);  [Informationsstruktur](#)).
- Wir nutzen bewusst bestimmte Settings, die zur Kommunikation „einladen“ (z.B. Dienstfrühstück, gemeinsame Springstunden, Teamfortbildungen, offene Türen, „Pädaklatsch“; s.  [Settings Kommunikationsstrukturen](#)).
- Fortbildung
- Wir gehen nach Möglichkeit in Teams zu ausgewählten Fortbildungen, um gemeinsames Lernen zu praktizieren. Das gilt insbesondere für die jeweiligen Kern- bzw. Klassenstufenteams.
- Es gibt regelmäßige schulinterne Fortbildungsangebote.
- Wir führen interne Studientage durch und bieten auch die Moderation von Studientagen für andere Schule an. Themenbeispiele sind: Streitschlichterausbildung, Evaluation und Teamarbeit in der Orientierungsstufe, projektorientiertes Unterrichten, Lernkompetenzen, veränderter Unterricht, kooperatives Lernen, systematisches Lernkompetenz-Training.
- Einführung neuer Kollegen
- Jährlich kommen neue Kollegen hinzu, die in die Teamstruktur integriert werden.
- Sie werden in die Abläufe der Schule und auch in die an sie gerichteten Erwartungen eingeführt ( [Info-Liste für neue Lehrer](#)) und in ihrem ersten Jahr von erfahrenen Kollegen gecoacht.
- Sie werden von der Schulleitung zu einem Feedback-Gespräch eingeladen.
- Auswertungsschleifen
- Direkt nach Veranstaltungen (organisiert durch die Spontan-Teams) bzw. in festem Turnus (bezogen auf die Sitzungen z.B. der Kernteams) wird ein Feedback von den Beteiligten eingeholt, ausgewertet und archiviert (Wie ist das gelaufen? Was wollen wir übernehmen / fortführen? Welche Vorschläge gibt es noch?).

- Ein- bis zweimal jährlich nehmen Teamsprecher und Schulleitung eine Zwischenbilanz vor. Oftmals wird anschließend gemeinsam ein Schwerpunkt festgelegt, ein Prozess neu gedacht oder alternativ zur bisherigen Lösung angegangen und kleinschrittig über einen vereinbarten Zeitraum hinweg umgesetzt. In einer weiteren Teamkonferenz wird erneut evaluiert  ([Teamsprecher Evaluation](#)).
- Der Schulleiter führt Feedback-Gespräche mit Vertretern des Elternbeirats durch.
- Einbeziehung von und Kooperation mit Schülern
- Über den formalen Rahmen der Schülervertretung hinaus planen und gestalten die Schüler in Zusammenarbeit mit Fach- oder Klassenlehrern Projekte, den offenen Unterricht, Veranstaltungen, Schulfahrten, Wandertage, Lesenächte, usw..
- Einbeziehung von und Kooperation mit Eltern
- Die Umsetzung unserer  [pädagogischen Konzeption](#) erfordert die enge Einbeziehung der Eltern und eine vertrauensvolle, offene und aktive Zusammenarbeit mit ihnen. Dies geht über die formal – nach Schulordnung oder dem Schulgesetz – festgelegten Arbeitsbereiche der Zusammenarbeit hinaus.
- Eltern sind aktive, kritische, innovative Begleiter und auch Mitgestalter unserer Konzeptions- und Schulentwicklung und unserer Evaluationsvorhaben. Sie sind Mitglieder einiger unserer Teams (z.B. Inno-Team, Spontan-Teams).
- Eltern erhalten vielfältige Einblicke in unsere Arbeit und können von unserer Professionalität profitieren (z.B. bei Hospitationen im Unterricht bzw. am „Tag der offenen Unterrichtstür“, bei Sitzungen der Stufenteams, bei Elternseminaren zu Themen wie Erziehungsfragen und -hilfen, ADS, Methodenlernen, Lernen lernen, schulische Weiterbildung, Berufsfindung).
- Sie sind mitverantwortliche Partner im Bildungsauftrag und aufgrund ihrer spezifischen Kompetenz wichtige Berater der Schule (z.B. aktive Beteiligung an den Formen offenen Unterrichts; Mitgestaltung von Unterricht als Experten aus der beruflichen Praxis).
- Schulaufsicht
- Sie wird über alle Termine von Teamsitzungen informiert.
- Grundsätzlich gilt auch für die Schulaufsicht das Prinzip der offenen Tür. Die Teilnahme an Teamsitzungen ist ihr möglich und wird gelegentlich von ihr auch wahrgenommen.

#### 4. Zwischenbilanz

- Teamarbeit hat sich zum Fundament unserer Arbeitsweise entwickelt. Sie wird zunehmend effektiver und professioneller. Die Umwandlung in eine Regionale Schule war ein struktureller Durchbruch zur Institutionalisierung der Teamstruktur.
- In Feedback-Gesprächen werden auf Schulebene vor allem die Gemeinsamkeit in Planung, Verantwortung, Kommunikation und Organisation, das hohe Maß an Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Teams und die entlastende Funktion immer wieder hervorgehoben.
- In einer internen Umfrage wurde die große berufliche Zufriedenheit erkennbar. Trotz größerer – zumindest zeitlicher – Belastung unterstützen und schätzen alle Kollegen die Teamarbeit.
- Die Erkenntnis, dass Teamarbeit nicht ausschließlich in die Abendstunden, Ferienzeiten und die Wochenenden gelegt werden darf, und die Tatsache, dass die Schulleitung zumindest ansatzweise schulintern darauf achten kann, Mehrarbeit auf ein erträgliches Maß zu reduzieren, waren für die Weiterentwicklung des Teamstruktur-Modells sehr hilfreich. Auch Eltern akzeptieren sporadisch Vertretungen oder sogar Unterrichtsausfall für pädagogische Konferenzen, wenn sie zu der Überzeugung gelangen, dass die Arbeitsergebnisse letztlich ihren Kindern zu Gute kommen. Auch hier war Transparenz grundlegend, denn Eltern konnten an solchen Konferenzen teilhaben. Dennoch bedarf die Belastung der Kollegen durch die Zugehörigkeit zu verschiedenen Teams einer genauen Beobachtung. Eventuell müssen auch hier neue Wege eingeschlagen werden, die schulintern zu realisierenden Möglichkeiten jedenfalls sind ausgeschöpft.

- Als eine wirkliche Herausforderung haben sich zunächst die ständigen Neuzugänge von Kollegen erwiesen, die in das Kollegium und den pädagogischen Ansatz integriert werden mussten. Dieser auf den ersten Blick schwierige Aspekt wird aber dadurch aufgehoben, dass die Teamarbeit sich als exzellente Möglichkeit der Integration herausgestellt hat. Ihre „Einarbeitungszeit“ ist sehr kurz und meist problemlos, weil sie vom gemeinsamen Arbeiten im Team formal, emotional und pädagogisch getragen werden.
- Getreu unserem Motto „Wege entstehen beim Gehen“ verstehen wir uns als Lernende. Die durch die Feedbackschleifen immer wieder angestoßene Reflexion der Arbeit hält „die Dinge im Fluss“. Wir richten den Fokus der Aufmerksamkeit immer wieder gezielt auf Veränderungs- bzw. Verbesserungsbereiche. So ist die Team- und Organisationsstruktur zugleich Garant für Weiterentwicklung.
- Aus heutiger Perspektive können wir sagen, dass Freiwilligkeit, Transparenz, Verzicht auf pädagogische Missionierung und vor allem die von der damaligen Initiativgruppe praktizierte „offene Unterrichtstür“ zum aktuellen Standard des Ansatzes maßgeblich beigetragen haben. Verbindlichkeit steht für uns nicht im Widerspruch zum Freiwilligkeitsprinzip. Nur haben wir festgestellt, dass es hierfür keiner spezifischen Kontrollstrukturen bedarf, vielmehr wird Verbindlichkeit durch die Teamarbeit und durch die Bezüge zwischen den Teams und zum Gesamtkollegium selbst nachgefragt und auch angemahnt. Wir hüten uns vor Starrheit der Strukturen, Feinregulierung der Prozesse, übervollen (Jahres-)Planungen und auch – soweit es durch uns beeinflussbar ist – vor festgezurrten Rahmenbedingungen durch die Behörden. Falls uns die Vermeidung derartiger Mechanismen weniger gut gelingen würde, hätten wir das Gefühl, uns „bliebe die Luft weg“. Es würde die Arbeitsatmosphäre, unsere Kreativität und Leistungsfähigkeit empfindlich stören. Auch würde es uns der nötigen Flexibilität im Umgang mit der jeweils aktuellen Situation und ihren Erfordernissen berauben.
- Wichtig erscheint uns, dass die Teams in ihrer Eigenständigkeit und Selbstverantwortung immer in den schulinternen Prozess eingebunden werden und auch wirklich zum tragenden Element der pädagogischen Konzeption gehören. Dabei müssen stets neue Wege – vor allem in der internen Kommunikation – gegangen werden, was mit Teamsprechern und Team-Pinnwänden gelingen scheint. Schulleitung und Gesamtkollegium müssen sich als Teil dieses Ansatzes sehen – eventuell als Initiatoren bestimmter Prozesse. Die „Demonstration“ der Teamarbeit gegenüber anderen Teams darf auf keinen Fall in Konkurrenzen verfallen, weil damit der übergreifende Gedanke der Teamkonzeption zunichte gemacht würde.
- Das Inno-Team der Lehrer hat seine Entsprechung bei Eltern und gelegentlich bei Schülern. Auch in diesen Gruppen wird frei „gesponnen“, und es ist interessant, welche kreativen Ideen Eltern und Schüler für Schule entwickeln. Dennoch blieb diese Arbeit eher sporadisch. Auch gelang es auf Grund der unterschiedlichen Zeitfenster der Beteiligten nur in Abständen, gemeinsame Innovationsrunden zu realisieren. Kritisch müssen wir auch zugestehen, dass die Einbindung der Schüler in unsere Teams noch nicht dem Ziel unseres Ansatzes entspricht.

## 5. Förderliche und hinderliche Bedingungen

Förderliche Bedingungen:


- Einführung der neuen Schulform der Regionalen Schule
- gemeinsame Einsicht des Kollegiums in die Notwendigkeit der Qualitätsverbesserung
- Freiwilligkeitsprinzip
- große Transparenz
- Verzicht auf pädagogische Missionierung
- die von der damaligen Initiativgruppe praktizierte „offene Unterrichtstür“
- die sich aus der Teamarbeit ergebende Arbeitszufriedenheit und das Gefühl der durch Gemeinsamkeit entwickelten positiven Veränderung der eigenen Schule

Hinderliche Bedingungen:

- ständige Neuzugänge von Kollegen, die in die gemeinsame Teamarbeit integriert werden mussten (aufgehoben durch Teamstrukturen, die die Integration letztlich erleichterten)

- die zeitweilig recht hohe Arbeitsbelastung der Kollegen
- keine offiziellen Möglichkeiten für „Entlastungsstunden“ für Teamarbeit


















## 6. Qualitätsweiterentwicklung: Standards und Kriterien für die (Selbst-) Evaluation

- Kriterien für die Wirksamkeitsüberprüfung:
- persönlicher und zeitlicher Aufwand der Teammitglieder
- Berufszufriedenheit der Kollegen
- aktive Umsetzung der Teamarbeitskonzeption und der jeweiligen Aufgaben der Teams
- Effektivität der gemeinsamen Arbeit
- emotionaler Bezug der Teammitglieder zu ihrem Team
- der persönliche und pädagogische Geist (Corporate identity) der Teams
- Eingesetzte Instrumente zur Selbstvergewisserung / Selbstevaluation:
- Feedback der Teams gegenüber der Schulleitung
- persönliches Feedback einzelner Teammitglieder gegenüber der Schulleitung in Gesprächen
- Elternevaluation (Fragebogen, mündliche Formen der Evaluation, Kärtchenabfrage)
- Fragebogen mit offenen Fragen zur Teamarbeit  (Teamsprecher Evaluation)
- Eine externe Evaluation könnte ein weiterer und notwendiger Aspekt des Ansatzes werden, ist aber bisher nicht erfolgt.

## 7. Besondere Bemerkungen

Die Erich-Kästner-Schule, Regionale Schule Ransbach-Baumbach, ist Mitglied im Lernnetzwerk „Pfadfinder“ zum Thema „Kommunikations- und Organisationsformen in der Schule als Wegbereiter innovativer Gesamtentwicklung“ (2001-2003).

## Materialien

-  [01.Pädagogische Konzeption](#)
-  [02.Gesamtteamstruktur](#)
-  [03.Organisationsstruktur II - Planungsgruppe, Spontan-Teams](#)
-  [04.Organisationsstruktur I - Kernteam, Teamsprecher, Schulleitung, Beratungsteam](#)
-  [05.Kernteam](#)
-  [06.Klassenstufenteam](#)
-  [07.Organisationsstruktur III - Inno\(vations\)-Team, Bertelsmann-Team](#)
-  [08.Settings Kommunikationsstruktur](#)
-  [09.Informationenstruktur](#)
-  [10.Säulen der Konzeption](#)
-  [11.Qualitätsmanagementwettbewerb](#)
-  [12.Einladung Teamsprecher](#)
-  [13.Auftrag Jahresplanung - Auftrag an die Teamsprecher](#)
-  [14.Teamarbeitsschwerpunkte - Impulse der Schulleitung für 2002/03](#)
-  [15.Diese Woche](#)
-  [16.Info-Liste für neue Lehrer](#)
-  [17.Teamsprecher Evaluation](#)