

**Unterrichtsteams
zusammenarbeiten – entwickeln – entlasten**



Regula Windlinger
in Zusammenarbeit
mit Edwin Achermann
und Michele Eschelmüller

Inhalt

Vorwort	2
Einleitung	3
Unterrichten: eine abwechslungsreiche und anspruchsvolle Aufgabe	3
Im Unterrichtsteam arbeiten	4
Zu dieser Broschüre	5
Anregungen für die Praxis	7
Was ist ein Unterrichtsteam?	8
Definition und Abgrenzungen	8
Funktionen	11
Wie sind Unterrichtsteams in die Schule eingebettet?	14
Unterrichtsteams einführen und bilden	14
Einbettung in die Organisation	17
Unterrichtsteams führen	18
Wie arbeiten Unterrichtsteams?	20
Ein Team werden	20
Teamkultur	21
Teamvereinbarung	22
Arbeitstreffen	25
Unterrichtsteam-Leitung	25
Was bringt die Arbeit in Unterrichtsteams?	26
Werkzeuge	27
Entwicklungsfelder in Unterrichtsteams	29
Wie spät ist es in unserem Team?	32
Teamkultur	33
Inhaltsverzeichnis für eine Arbeitsvereinbarung	34
Ziele vereinbaren	37
Inhaltsverzeichnis für eine Vereinbarung «Entwicklungsvorhaben»	38
Arbeitstreffen vorbereiten, leiten und nachbereiten	41
Blitzlicht/ Ein-Punkt-Frage	42
Vier-Felder-Standortbestimmung	43
Anforderungen an eine Teamleitung	44
Literatur	46

Auf der Website www.schul-in.ch finden Sie Informationen und Angebote zu Unterrichtsteams, Unterrichtsentwicklung und zu Integrativer Schulung, u.a. den Bericht von Doris Kunz Heim und Claudia Arnold (2009): **Unterrichtsteams in Schulen – Ergebnisse aus der Forschungsliteratur. Aarau: Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule, Institut Forschung und Entwicklung**

Vorwort

In den Kantonen Aargau und Solothurn wird die Integrative Schulung (IS) bereits in vielen Schulen umgesetzt, Kinder mit Lernschwierigkeiten oder hohen Begabungen werden integrativ gefördert. Das Ziel ist, eine Schule zu schaffen, die den unterschiedlichen Bedürfnissen der Schülerinnen und Schüler gerecht wird und in der Vielfalt als selbstverständlich gilt.

Der Weg zu einer Integrativen Schule ist verbunden mit längerfristigen Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozessen. Diese Prozesse sind erfolgreicher, wenn Lehrpersonen zusammenarbeiten, ihren Unterricht und ihre Kompetenzen gemeinsam entwickeln und sich so auch gegenseitig entlasten. Unterrichtsteams bieten den Lehrerinnen und Lehrern ein Zeitgefäss für diese Art der Zusammenarbeit, sie bilden eine Struktur innerhalb der Schulen, in der Unterrichtsentwicklung möglich wird.

Die vorliegende Broschüre «Unterrichtsteams, zusammenarbeiten – entwickeln – entlasten» basiert auf den Erfahrungen aus dem Projekt SCHUL-IN IS UE, in dem Fachpersonen des Instituts Weiterbildung und Beratung Schulen und Lehrpersonen bei der Umsetzung der Integrativen Schulung mit einem breiten Angebot unterstützen. In diesem Rahmen werden auch viele Unterrichtsteams in ihrer Arbeit begleitet, Werkzeuge erprobt und weiterentwickelt.

Diese Broschüre will – zusammen mit dem Weiterbildungs- und Beratungsangebot und mit der Themenbörse für die Unterrichtsteams auf der Website www.schul-in.ch – Lust machen, sich auf dieses Modell einzulassen, und Lehrerinnen, Lehrer sowie Schulleitende bei der Einführung von Unterrichtsteams in ihrer Schule und bei der Arbeit damit unterstützen.

Pia Hirt Monico
Leiterin Institut Weiterbildung und Beratung
Pädagogische Hochschule FHNW

Einleitung

Unterrichten: eine abwechslungsreiche und anspruchsvolle Aufgabe

Lehrerinnen und Lehrer haben einen herausfordernden Berufsalltag: Sie sollen jeder Schülerin, jedem Schüler in einer heterogenen Klasse gerecht werden, guten Unterricht nach den neusten Erkenntnissen gestalten, sich an der Entwicklung und dem Betrieb der Schule beteiligen – und das alles im Rahmen der Jahresarbeitszeit.

Heterogenität

Schülerinnen und Schüler einer Klasse unterscheiden sich bezüglich Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, Motivation, Interessen, Herkunft, Alter und Geschlecht. Sie sind alle verschieden. Was sie verbindet, ist der Anspruch und das Recht auf Förderung, Unterstützung und Wertschätzung. Lehrpersonen stehen vor dem Anspruch, mit diesen Unterschieden professionell umzugehen und jeder Schülerin und jedem Schüler in der Klasse gerecht zu werden.

Guter Unterricht

Forschungsergebnisse und Erkenntnisse zu gutem Unterricht werden in Artikeln, Zeitschriften und Büchern publiziert. So stellt beispielsweise Hilbert Meyer in seinem Buch «Was ist guter Unterricht?» aufgrund von Studien empirisch überprüfte Gütekriterien für guten Unterricht vor.¹ Eltern und Bildungspolitik erwarten, dass Lehrpersonen sich an solchen aktuellen Erkenntnissen orientieren und ihren Unterricht weiterentwickeln.

Jahresarbeitszeit

Zum Berufsauftrag der Lehrerinnen und Lehrer gehört neben dem Unterrichten (Planen, Vorbereiten, Durchführen und Auswerten) die Beratung, Förderung und Beurteilung der Schülerinnen und Schüler, das Erziehen im Rahmen der Grundsätze von Verfassung und Gesetz und die Unterstützung der Eltern in ihrem generellen Erziehungsauftrag; die individuelle und gemeinsame Weiterbildung; die Zusammenarbeit in der Schule sowie mit Eltern und Behörden; die Erledigung von Organisations- und Verwaltungsaufgaben im Schulalltag; die Mitarbeit an der Gestaltung und Entwicklung der Schule und die Evaluation der Arbeit an der Schule². Eine aktuelle Erhebung zur Arbeitszeit der Lehrpersonen zeigt, dass viele Lehrpersonen Überzeit leisten.³ Lehrerinnen und Lehrer sind herausgefordert, ihre Arbeit so zu gestalten, dass sie diese in der zur Verfügung stehenden Jahresarbeitszeit leisten können.

¹ Meyer, Hilbert, 2004

² vgl. Gesetz über die Anstellung der Lehrpersonen, Kanton Aargau, 2002; Verordnung über Dienstauftrag und Arbeitszeit der Lehrkräfte an der Volksschule, Kanton Solothurn, RRB vom 21. Januar 1997

³ Landert, Charles & Brägger, Martina, 2009

Im Unterrichtsteam arbeiten



Viele Lehrerinnen und Lehrer sehen das Unterrichten und die damit verbundenen weiteren Aufgaben traditionell als Einzeltätigkeit. Sie fühlen sich für ihre Kernaufgabe allein verantwortlich und wollen sich «nicht dreinreden lassen». Diese Autonomie hat für die Lehrperson die befriedigende Seite, dass sie vieles selber gestalten kann. Sie kann aber auch zu Überforderung führen. Zur Bewältigung der oben beschriebenen Herausforderungen taugt das Verständnis «Ich und mein Unterricht» allein nicht mehr. Es braucht eine Ergänzung. Insbesondere im Austausch und in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen kann eine Lehrperson ihren Unterricht weiterentwickeln, erhält sie soziale und fachliche Unterstützung und Entlastung.

Neben dem Fokus «Ich und mein Unterricht» hat in den letzten Jahren mit der Einführung geleiteter Schulen das Konzept «Wir und unsere Schule» an Bedeutung gewonnen. Dieses Verständnis ist hilfreich, weil Unterrichtsgestaltung und Unterrichtsentwicklung auch durch Strukturen, Werte und Haltungen unterstützt oder behindert werden, die den Einflussbereich der einzelnen Lehrperson übersteigen und nur als Schule verändert werden können. Für viele Lehrpersonen ist der Ansatz «Wir und unsere Schule» aber schwierig, weil sie den Zusammenhang zu ihrem Unterricht nicht erkennen oder gar erleben, dass die Kernaufgabe von anderen Themen verdrängt wird.

Der Ansatz «Wir und unser Unterricht» behält diesen zentralen Fokus, nutzt aber zudem die Vorteile der Kooperation. In jeder Schule gibt es Lehrerinnen und Lehrer, die zu zweit oder in Gruppen unterrichtsbezogen zusammenarbeiten. «Wir» meint also nicht das ganze Kollegium, sondern wenige Lehrpersonen, die sich um ihren Unterricht gemeinsam kümmern. Dieser Ansatz bietet gute Möglichkeiten für den Umgang mit den drei Herausforderungen «Heterogenität», «guter Unterricht» und «Jahresarbeitszeit».

Unterrichtsteams (UT) sind eine konsequente Umsetzung des Ansatzes «Wir und unser Unterricht». Die Schule schafft mit Unterrichtsteams eine Struktur, die alltagsnahe und nachhaltige Unterrichtsentwicklung ermöglicht. Lehrpersonen nehmen in kleinen Teams die Herausforderungen der Heterogenität und guten Unterrichts an, entwickeln Lösungen im Rahmen ihrer Jahresarbeitszeit, bauen die persönliche berufliche Kompetenz aus und erfahren Entlastung und Freude bei der Arbeit. Unterrichtsteams dienen nicht nur der Bewältigung des Unterrichtsalltags durch gemeinsame Unterrichtsplanung und den Austausch von Unterrichtsmaterialien. Sie sind auch ein Ort, wo Lehrerinnen und Lehrer voneinander und miteinander lernen und den Unterricht weiterentwickeln. So wird die Arbeit im Unterrichtsteam zur alltagsnahen, nachhaltigen Weiterbildung.

Zu dieser Broschüre

Die Broschüre richtet sich an Lehrpersonen, die bereits in Unterrichtsteams arbeiten oder es künftig tun wollen, an Schulleitende, Mitglieder von Schulbehörden und weitere interessierte Personen aus dem Bildungsbereich. Teil 1 beschreibt das Modell Unterrichtsteam und seine Praxis. Es hat vier Kapitel:

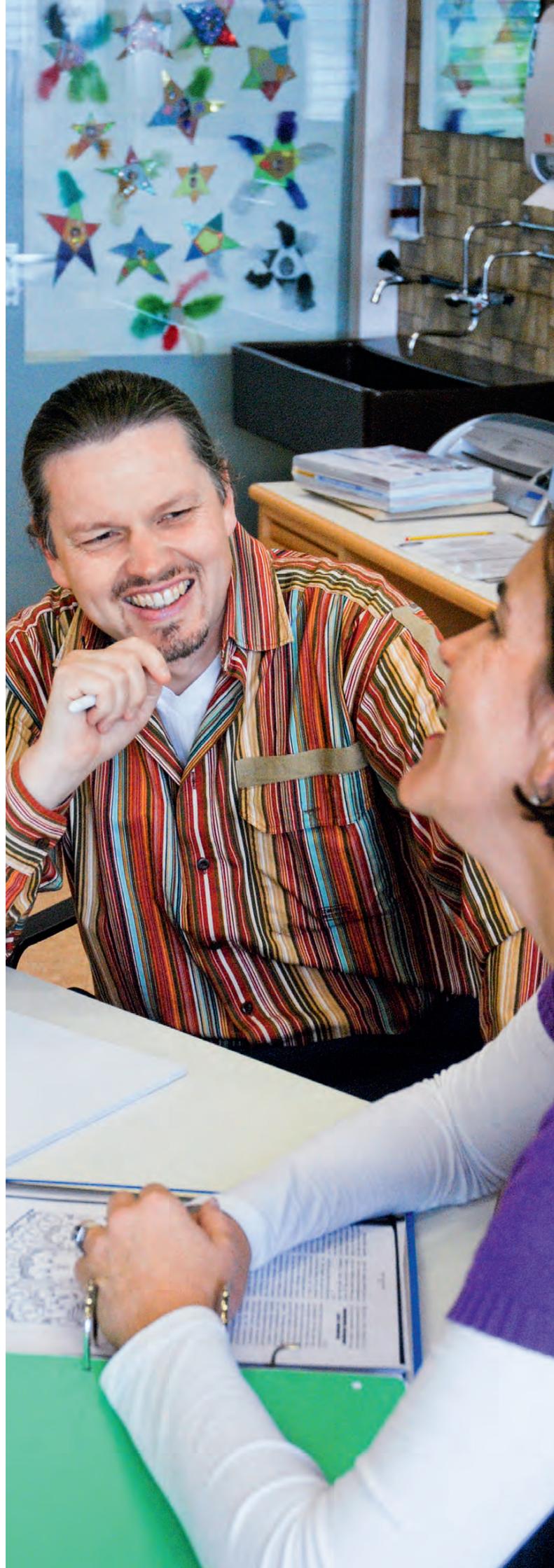
Das erste Kapitel umschreibt, was Unterrichtsteams sind, welche Funktionen sie haben und wie sie mit den verschiedenen Funktionen Alltag und Entwicklung verbinden.

Das zweite Kapitel zeigt, wie Unterrichtsteams in einer Schule eingebettet sind: Wie die Idee eingeführt wird; wie Unterrichtsteams gebildet werden und wie sie zu den andern Organisationseinheiten einer Schule stehen; wie sich die Arbeit der Unterrichtsteams im Laufe eines Schuljahres zeigt und wie die Schulleitung die Unterrichtsteams führt.

Im dritten Kapitel geht es um die Frage, wie die Unterrichtsteams arbeiten. Stichworte sind Teamphasen und Teamkultur, Arbeitsvereinbarung, Arbeitstreffen, Entwicklungsvorhaben sowie Teamleitung.

Das vierte Kapitel zieht Bilanz. Aufwand und Ertrag werden einander gegenübergestellt.

Teil 2 bietet Werkzeuge und Beispiele, die Unterrichtsteams für ihre Arbeit nutzen können. Die Werkzeuge sind in elektronischer Form auch auf der Website www.schul-in.ch verfügbar. So kann sie jedes Unterrichtsteam an seine Bedürfnisse anpassen.





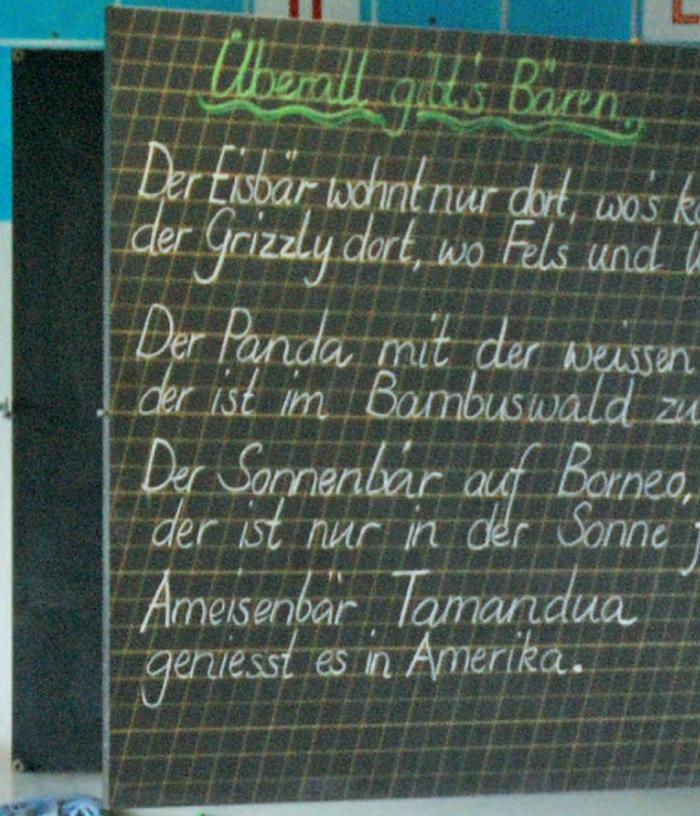
Überall gibt's Bären.

Der Eisbär wohnt nur dort, wo's k
der Grizzly dort, wo Fels und W

Der Panda mit der weissen
der ist im Bambuswald zu

Der Sonnenbär auf Borneo,
der ist nur in der Sonne j

Ameisenbär Tamandua
geniesst es in Amerika.





Anregungen für die Praxis

Was ist ein Unterrichtsteam?

Ein Team wird definiert als «eine kleine Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten einander ergänzen und die sich für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitsansatz engagieren und gegenseitig zur Verantwortung ziehen.»⁴

Meist wird der Begriff Team klar vom Begriff Gruppe abgegrenzt: Ein Team ist mehr als eine Gruppe. Zu einem Team wird eine Gruppe erst, wenn die oben genannten zusätzlichen Bedingungen erfüllt sind. Der Begriff Team bezeichnet also eine Gruppe, deren Zusammenarbeit und Zusammenhalt eine gewisse Qualität erreicht hat.

Definition und Abgrenzungen

Ein Unterrichtsteam ist eine Gruppe von drei bis acht Lehrpersonen aus mindestens zwei Klassen der gleichen Schule (oder aus mehreren benachbarten kleinen Schulen).

Die Lehrpersonen verantworten ihren Unterricht während mehrerer Schuljahre gemeinsam. Sie verstehen das Unterrichtsteam als Arbeits-, Lern- und Qualitätsteam.

Die Lehrerinnen und Lehrer eines Unterrichtsteams schliessen eine Arbeitsvereinbarung ab, unterstützen einander im Unterrichtsalltag und planen die Entwicklung ihres Unterrichts gezielt.

Ein Unterrichtsteam ist eine Organisationseinheit innerhalb der Schule.

Ein Unterrichtsteam ist eine professionelle Lerngemeinschaft

Unterrichtsteams werden in der Literatur oft als Pädagogische Teams⁵ oder Professionelle Lerngemeinschaften⁶ bezeichnet. Die Bezeichnung Professionelle Lerngemeinschaft geht auf die englische Bezeichnung professional learning community zurück. Diese Gruppen haben im anglo-amerikanischen Raum bereits eine längere Tradition und wurden teilweise auch wissenschaftlich untersucht⁷. Die Merkmale professioneller Lerngemeinschaften sind in der Literatur nicht einheitlich definiert.

Die folgenden fünf Punkte werden so oder ähnlich oft genannt: geteilte Normen und Werte, Fokus auf Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler, De-Privatisierung des Unterrichts, reflexiver Dialog über Unterricht, unterrichtsbezogene Kooperation.⁸

Wir verwenden in dieser Broschüre die Bezeichnung Unterrichtsteam⁹, da der Unterricht und die Unterrichtsentwicklung im Fokus der Zusammenarbeit stehen.

Ein Unterrichtsteam ist keine Arbeitsgruppe

Arbeitsgruppen übernehmen für die Schule zeitlich begrenzte Arbeiten, wie die Organisation eines Sporttages oder einer Projektwoche. Im Gegensatz dazu beschäftigen sich die Lehrpersonen eines Unterrichtsteams während mehrerer Jahre in fester Zusammensetzung mit der Gestaltung und Entwicklung ihres Unterrichts.

Ein Unterrichtsteam ist kein Klassenteam

Zu einem Klassenteam gehören alle Lehrpersonen, die an einer Klasse unterrichten und gemeinsam die Verantwortung für die Schülerinnen und Schüler dieser Klasse tragen (Klassenlehrperson, Fachlehrpersonen, Heilpädagogin, Lehrpersonen für Deutsch als Zweitsprache usw.) Das Unterrichtsteam unterscheidet sich vom Klassenteam sicher durch die Zusammensetzung (Lehrpersonen von mindestens zwei Klassen) und oft auch durch das Teamverständnis (Arbeits-, Lern- und Qualitätsteam) und den Teamzweck (zusammenarbeiten, entwickeln, entlasten).

Ein Unterrichtsteam ist mehr als eine Qualitätsgruppe

Qualitätsgruppen gibt es in unterschiedlichen Ausprägungen. Oft machen Lehrpersonen einer Qualitätsgruppe zum Beispiel kollegiale Hospitationen und Beratungen, holen Eltern- und Schülerfeedbacks ein und besprechen die Resultate. Im Unterrichtsteam nutzen die Lehrpersonen solche Qualitätsinstrumente für ihren gemeinsamen Unterrichtsalltag und ihr gemeinsames Unterrichtsentwicklungsvorhaben. Qualitätsarbeit und Arbeit im Unterrichtsteam ergänzen und beeinflussen sich wechselseitig.

⁴ Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K., 2003

⁵ Peter, Charlotte & Ramirez, Margrit, 2009

⁶ Bensen, Martin & Rolff, Hans-Günter, 2006

⁷ z.B. Kunz Heim, Doris & Arnold, Claudia, 2009

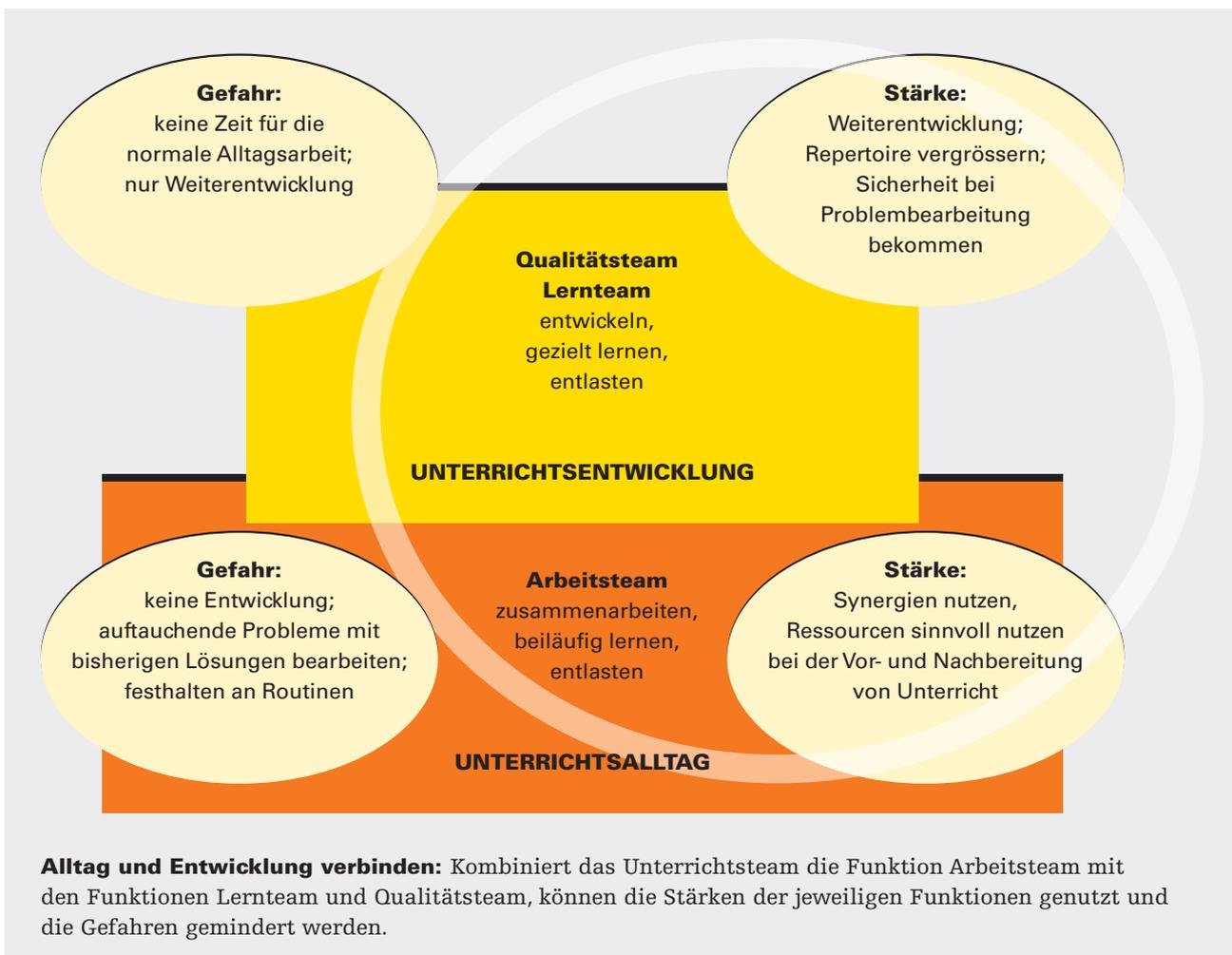
⁸ Bensen, Martin & Rolff, Hans-Günter, 2006

⁹ vgl. Achermann, Edwin, 2007

Unterrichtsteams verbinden Alltag und Entwicklung

Die zentrale Frage eines Unterrichtsteams heisst: Wie gestalten und entwickeln die Lehrpersonen den Unterricht, dass sie jeden Schüler, jede Schülerin und die Klassengemeinschaft beim Lernen optimal unterstützen? Wenn die Lehrpersonen alltagsbezogen zusammenarbeiten, indem sie zum Beispiel Unterricht gemeinsam planen und reflektieren, stossen sie immer wieder auf

Fragen, die sie kurzfristig nicht beantworten können. Solche Fragen nehmen die Lehrpersonen in der Intervention auf oder machen aus ihnen ein Unterrichtsentwicklungsvorhaben. Gelingt einem Unterrichtsteam die Verbindung zwischen Unterrichtsalltag und Unterrichtsentwicklung, entsteht für die Lehrpersonen ein wirkungsvoller Lernort.



Bei der Zusammenarbeit für den Unterrichtsalltag lernen die Lehrpersonen durch praktisches Tun («Learning by doing») und Austausch mit Kolleginnen und Kollegen. Dieses Lernen erfolgt eher beiläufig. Bearbeiten die Lehrpersonen eines ihrer Anliegen in einem Entwicklungsvorhaben, lernen sie bewusst und gezielt.

Beide Arten von Lernen sind wichtig und notwendig.

Das gezielte, bewusste Lernen fällt vielen Lehrpersonen schwerer. Dies liegt daran, dass «etwas Neues lernen» für Lehrerinnen und Lehrer immer auch mit einem Umlernen oder einer Erweiterung von bereits Bekanntem verbunden ist. Lehrpersonen verfügen über ein breites Wissen (Überzeugungen, persönliche Theorien) zu Unterricht und Lernen. Diese subjektiven Theorien werden durch Erfahrungen erworben (aus Schulzeit, Ausbildung, Lehrtätigkeit etc.) und beinhalten Annahmen über Ursachen und Wirkungen von Handlungen. Das Verhalten von Lehrpersonen im Alltag wird von subjektiven Theorien gesteuert. Diese sind zeitlich sehr stabil und den Personen, die danach handeln, oft nicht bewusst. Sie können aber bewusst gemacht werden.

Ob das Lernen von Lehrerinnen und Lehrern – und damit verbunden die Unterrichtsentwicklung – gelingt, hängt davon ab, ob Lehrpersonen die handlungsleitenden subjektiven Theorien erweitern und verändern können. «Wer den Unterricht entwickeln will, muss sich auch selbst entwickeln.»¹⁰ Damit dies gelingt, müssen sich Lehrpersonen ihre subjektiven Theorien erst einmal bewusst machen. Nur so werden sie bearbeitbar. Dies kann auf verschiedene Art geschehen, etwa durch Nachdenken und Sprechen über das eigene Handeln in bestimmten Situationen, durch Rückmeldungen von Kolleginnen und Kollegen, bewusste Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten, durch Betrachtung von gefilmten Unterrichtssequenzen. Wenn sich eine Lehrperson ihrer eigenen Theorien bewusst ist, kann sie sie verwerfen, erweitern oder verändern. In einem Unterrichtsteam, das Alltags- und Entwicklungsarbeit verbindet und dabei der Frage Raum gibt «Warum tun wir etwas so, wie wir es tun – und wie könnten wir es auch noch tun?», entwickeln Lehrpersonen ihre Berufskompetenz nachhaltig.

Beispiel: Lehrpersonen sprechen im Unterrichtsteam darüber, wie sie vorgehen, wenn sie im Unterricht ein neues Thema einführen:

Lehrperson A beschreibt, wie sie sich einen Überblick über den Stoff verschafft, einen sinnvollen Aufbau vom Einfachen zum Schwierigen überlegt und die Klasse anschliessend nach diesem Ablauf instruiert.

Lehrperson B erzählt, dass sie mit den Kindern ein Problem bearbeitet. Die Kinder bilden Hypothesen, suchen nach verschiedenen Problemlösungen, tauschen sich aus. Die Lehrperson moderiert diesen Prozess und hilft den Schülerinnen und Schülern auch mit ihrem Wissen weiter.

Durch die Überlegung, warum sie gerade auf diese Weise vorgehen, wird den Lehrpersonen bewusst, dass sie unterschiedliche Vorstellungen über das Lernen haben. Lehrperson A sieht Lernen eher als Abbilden oder Übertragen von Wissen; Lehrperson B eher als Konstruktion. Jetzt erkennen die Lehrpersonen die Stolpersteine, die sie bei der gemeinsamen Unterrichtsplanung im Unterrichtsteam immer wieder straucheln liessen.

¹⁰ Rolff, Hans-Günter, 2007

Funktionen

Das Unterrichtsteam hat vier Funktionen: Es ist Arbeitsteam, Lernteam, Qualitätsteam und Organisationseinheit. Je nach Absicht und Arbeitsweise steht eine Funktion im Vordergrund. Typisch für ein Unterrichtsteam aber ist, dass sich die Lehrerinnen und Lehrer grundsätzlich sowohl als Arbeits-, Lern-, Qualitätsteam wie Organisationseinheit verstehen und sich nicht auf eine Funktion beschränken.

Neu gebildete Unterrichtsteams starten als Arbeitsteam. Das Funktionieren als Lernteam bzw. Qualitätsteam setzt zusätzliche Entwicklungsschritte voraus.

Arbeitsteam

Im Unterrichtsteam als Arbeitsteam ist die zeitliche Entlastung das zentrale Ziel. Die Lehrpersonen vermeiden Doppelspurigkeiten, schaffen Synergien und nutzen ihre verschiedenen Fähigkeiten und Interessen, um einander zu entlasten und guten Unterricht zu machen:

Die Lehrpersonen planen Unterricht gemeinsam.

Sie teilen Vorbereitungsarbeiten auf und tauschen Vorbereitungen und Unterrichtsmaterialien aus.

Sie nutzen und gestalten Räume und Lernumgebungen miteinander.

Sie unterrichten zeitweise im Teamteaching und in klassenübergreifenden Gruppen.

Sie unterstützen einander bei der Zusammenarbeit mit den Eltern.

Beispiel Wochenplan:

Die Lehrpersonen organisieren ihre Wochenplan-Arbeit gemeinsam, tauschen Formulare und Materialien aus und unterrichten zeitweise im Teamteaching während der Wochenplan-Arbeit.

Werkzeug

«Entwicklungsfelder in Unterrichtsteams»

29



Lernteam

Im Unterrichtsteam als Lernteam ist die Entwicklung der Berufskompetenz und des Unterrichts das Hauptziel. Die Lehrpersonen suchen auf Fragen, die sich im Unterrichtsalltag stellen, gemeinsam Antworten, entwickeln ihren Unterricht weiter und unterstützen einander bei der Entwicklung der persönlichen Berufskompetenz:

Die Lehrpersonen planen für jedes Schuljahr ein Entwicklungsvorhaben, führen es durch und werten es aus. Sie setzen sich mit den Lern- und Arbeitsergebnissen der Schülerinnen und Schüler auseinander und ziehen Schlüsse.

Sie informieren sich durch Besuche in anderen Schulen und diskutieren Fachartikel.

Sie machen Intervision und unterstützen einander bei der Erreichung der persönlichen Berufsziele.

Sie koordinieren die individuellen Weiterbildungen, geben Wissen aus Weiterbildungen weiter, nutzen die neuen Kompetenzen und ziehen bei Bedarf Fachpersonen für Teamberatung oder Fachdidaktik bei.

Beispiel Wochenplan:

Die Lehrpersonen besprechen, welche Aufgaben und Organisationsformen für die Wochenplan-Arbeit geeignet sind, und tauschen ihre Erfahrungen aus. Sie setzen sich mit verschiedenen Konzepten der Wochenplan-Arbeit auseinander und überlegen gemeinsam, wie differenziert werden kann. Im Rahmen des Entwicklungsvorhabens wollen sie die Wochenplan-Arbeit so weiterentwickeln, dass sie der Heterogenität der Schülerinnen und Schüler noch besser gerecht werden und die Kinder optimal fördern können. Dazu gehört beispielsweise die Frage, wie die Förderplanungen der schulischen Heilpädagogin und der Lehrperson für Deutsch als Zweitsprache in die Wochenplanarbeit des einzelnen Kindes integriert werden können.

Qualitätsteam

Im Unterrichtsteam als Qualitätsteam richten die Lehrerinnen und Lehrer ihre Aufmerksamkeit vor allem auf die Wirkung ihrer Arbeit. Das Unterrichtsteam leistet in dieser Funktion seinen Beitrag zur Umsetzung des Qualitätskonzepts der Schule.

Die Lehrpersonen orientieren sich an gemeinsamen Qualitätsvorstellungen und messen daran Arbeitsprozesse und -ergebnisse:

Sie beobachten einander im Unterricht und geben Rückmeldungen.

Sie filmen Unterrichtssequenzen und werten diese gemeinsam aus.

Sie holen bei Schülerinnen, Schülern und Eltern Rückmeldungen ein und ziehen Schlüsse.

Sie evaluieren ihre Arbeit datengestützt.

Beispiel Wochenplan:

Im Rahmen der Wochenplan-Arbeit machen die Lehrpersonen gegenseitige Unterrichtsbesuche mit anschließendem Feedback. Sie entwickeln einen Fragebogen für Schülerinnen, Schüler und Eltern, mit dem sie die Wochenplan-Arbeit evaluieren. Die daraus gewonnenen Rückmeldungen werten sie systematisch aus, besprechen sie mit den Schülerinnen und Schülern und ziehen Schlüsse für die weitere Arbeit.

Organisationseinheit

Unterrichtsteams sind kleine teilautonome Organisationseinheiten einer Schule. Sie haben einen wichtigen sozialen Aspekt. Untersuchungen zeigen, dass sich Personen in der Regel stärker mit ihrer Organisationseinheit identifizieren als mit der Gesamtorganisation. Das Unterrichtsteam hat damit auch einen wichtigen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Lehrpersonen.¹¹

Die Schulleitung ist dafür besorgt, dass die Lehrpersonen für ihre Arbeit im Unterrichtsteam gute Rahmenbedingungen haben: zeitliche Ressourcen, ein Budget für Anschaffungen, Material und Weiterbildung, möglichst parallele Stundenpläne, nebeneinander liegende Schulzimmer.

¹¹ van Dick, Rolf, van Knippenberg, Daan, Kerscheiter, Rudolf, Hertel, Guido & Wieseke, Jan, 2008



Werkzeuge

Werkzeuge zu Unterrichtsbeobachtung, Feedback und Intersivision

Broschüre von Edwin Achermann, Peter Gautschi und Ruedi Rügsegger: «Lernpartnerschaften. Im Tandem und in Gruppen gemeinsam lernen». Bestellung unter: www.fhnw.ch/ph/iwb/publikationen

Fragebogen für Lehrpersonen, Eltern, Schülerinnen und Schüler

www.iqesonline.net und www.evaltool.ch

Wie sind Unterrichtsteams in die Schule eingebettet?

Unterrichtsteams einführen und bilden

Bei der Einführung von Unterrichtsteams kommt der Schulleitung eine wichtige Rolle zu. Sie muss den Lehrerinnen und Lehrern aufzeigen können, wofür es sich lohnt, in Unterrichtsteams zu arbeiten, und was die damit verbundenen Ziele sind¹². Es sollte ihr gelingen, die Lehrpersonen für die Idee zu gewinnen sowie Unterrichtsteams zu bilden, die den Bedürfnissen der Lehrpersonen entsprechen.

Unterrichtsteams einführen

In einem ersten Schritt macht die Schulleitung bekannt, was Unterrichtsteams sind und wie sie funktionieren. Die Schulleitung informiert und lädt möglicherweise Lehrpersonen ein, die bereits in Unterrichtsteams arbeiten.

In einem zweiten Schritt thematisiert die Schulleitung mit dem Kollegium mögliche Chancen und Schwierigkeiten, die mit der Einführung von Unterrichtsteams verbunden sind. Wichtig ist hier u.a., mögliche Schnittstellenprobleme anzuschauen, respektive zu klären, welche Aufgaben künftig die Unterrichtsteams, die Stufenteams, das Kollegium und Arbeitsgruppen übernehmen. Es gilt auch zu prüfen, ob bisherige Gruppen aufgelöst werden können.

Nach dieser «Auslegeordnung» von Chancen und Schwierigkeiten treffen die Lehrerinnen und Lehrer sowie die Schulleitung Abmachungen in Bezug auf die Unterrichtsteams und deren Einbettung in die Schule. Sie legen gemeinsam die Vorgaben und Rahmenbedingungen fest, die künftig für alle Unterrichtsteams gelten, und entwerfen Möglichkeiten für Unterrichtsteams, die weiter gehen wollen. Zu dieser Vereinbarung kann auch die Festlegung einer definierten Probephase gehören.

Unterrichtsteams bilden

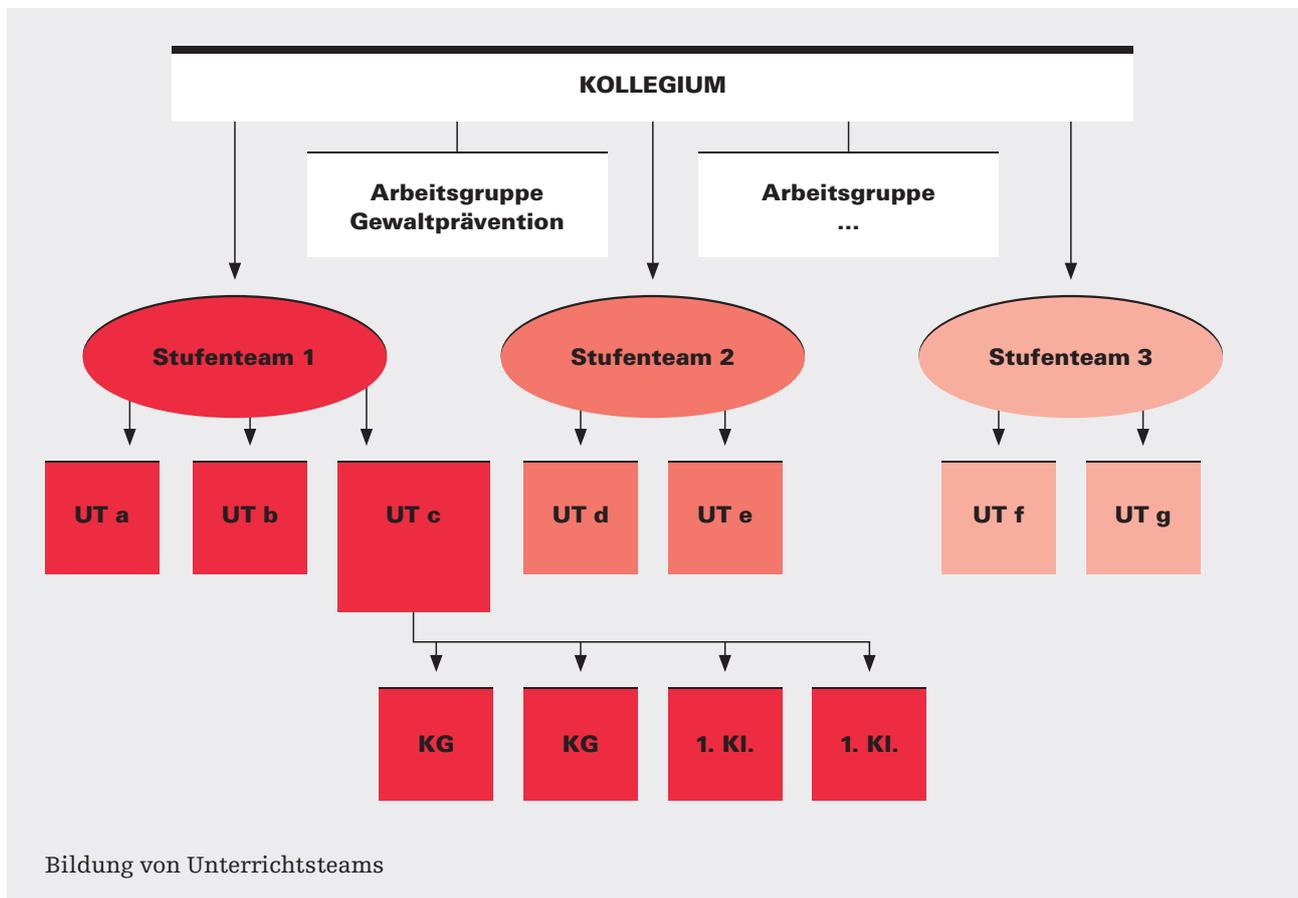
In einer Schule arbeiten die Lehrpersonen in der Regel auf drei Ebenen zusammen:

- im Kollegium,
- im Stufenteam oder in der Fachschaft
- im Unterrichtsteam.

In mittleren und kleinen Schulen fallen oft zwei Ebenen zusammen. Das Unterrichtsteam kann zum Beispiel mit dem Stufenteam identisch sein. Wie bereits erwähnt, muss sorgfältig geklärt werden, welche Themen in welchem Gremium diskutiert und welche Arbeiten in welchem Gremium geleistet werden sollen.

Für Kleinstschulen mit nur wenigen Lehrpersonen ist das Modell Unterrichtsteam nur geeignet, wenn sich zwei oder drei Schulen für schulübergreifende Unterrichtsteams entscheiden. Schulübergreifende Unterrichtsteams haben nicht die gleichen Möglichkeiten wie schulinterne Unterrichtsteams. Klassenübergreifende Zusammenarbeit im Unterricht ist zum Beispiel nicht möglich. Aber auch in schulübergreifenden Unterrichtsteams können Lehrpersonen zum Beispiel ihren Unterricht gemeinsam planen und entwickeln. Gerade für Lehrpersonen aus Kleinstschulen steckt im schulübergreifenden Unterrichtsteam ein grosses Entlastungspotential.

¹² Kunz Heim, Doris & Arnold, Claudia, 2009



Es ist sinnvoll, die Unterrichtsteams so zusammenzusetzen, dass sie den Lehrpersonen für die tägliche Unterrichtsarbeit einen möglichst grossen Nutzen bringen. Wenn die Schulleitung von der vorhandenen Klassenstruktur ausgeht, ist vieles bereits vorgegeben.

In Unterrichtsteams können zum Beispiel Lehrpersonen von Parallelklassen (Jahrgangsteams), von parallelen altersdurchmischten Klassen oder aus der gleichen Stufe (Stufenteams) zusammenarbeiten. Eine andere Möglichkeit ist die Zusammenarbeit von Lehrpersonen, die den gleichen Fachbereich unterrichten (Fachteams).

Teams von Parallelklassen (Jahrgangsteams) oder parallelen altersdurchmischten Klassen

Diese Teamzusammensetzung ist bei den Lehrpersonen die beliebteste, weil sie direkte unterrichtsbezogene Entlastung ermöglicht. Da diese Variante die horizontale Zusammenarbeit betont, ist es wichtig, dass die Schulleitung die Zusammenarbeit und den Austausch über die Jahrgangsstruktur hinaus (vertikal) nicht zu kurz kommen lässt.

Stufenteams

In mittleren und kleinen Schulen können Unterrichtsteams mit den Stufenteams identisch sein (zum Beispiel UT Kindergarten, UT Primarunterstufe, UT Primarmittelstufe und UT Sek I). Diese Variante ist insbesondere dann interessant, wenn eine Schule vom Klassensystem auf das Mehrklassensystem mit altersdurchmischem Lernen wechseln will. Auch bei dieser Variante gilt es dafür zu sorgen, dass die stufenübergreifende Zusammenarbeit sichergestellt ist.

Fachteams

Je nach Zusammensetzung und Ausrichtung der Unterrichtsteams kann es sinnvoll sein – etwa für Lehrpersonen für Werken und Gestalten oder für Hauswirtschaftslehrpersonen – Fachteams als spezielle Form von Unterrichtsteams zu führen. Bei dieser Variante klärt die Schule, wann diese Fachlehrpersonen in ihrem Unterrichtsteam (Fachteam) und wann sie – zum Beispiel bei der Jahres- und Quartalsplanung – im Unterrichtsteam, in dem sie die meisten Lektionen erteilen, mitarbeiten.

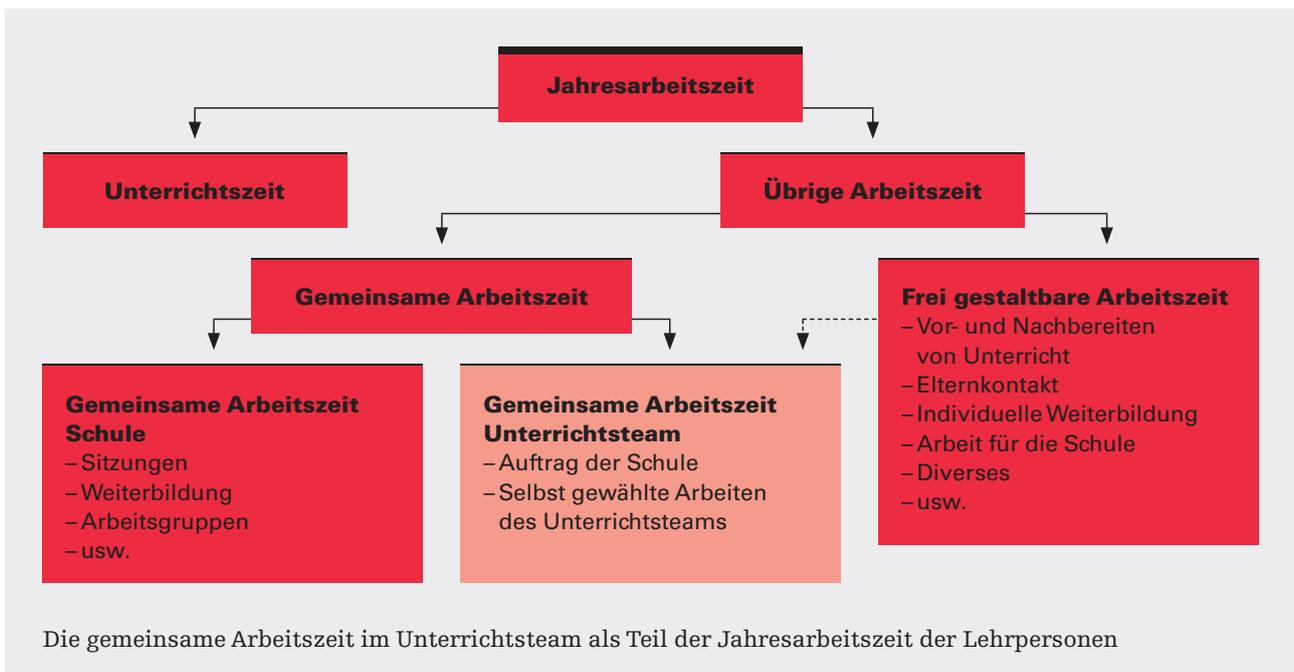
Förderteams

Es gibt Schulen, in denen sich das Förderteam als eine weitere spezielle Unterrichtsteamform bewährt. Im Förderteam sind alle schulischen Heilpädagoginnen und Lehrpersonen für Deutsch als Zweitsprache zusammengefasst. Wie bei den Fachteams wird geklärt, wann sie im Förderteam und wann sie in den Unterrichtsteams mitarbeiten.

Ein Unterrichtsteam kann sich in das Kernteam und das erweiterte Team aufteilen. Zum Kernteam gehören die Lehrpersonen mit einem grossen Pensum, die gemeinsam im Sinn eines Arbeits-, Lern- und Qualitätsteams zusammenarbeiten. Zum erweiterten Team gehören die

schulische Heilpädagogin oder der schulische Heilpädagoge, die Fachperson für Deutsch als Zweitsprache, Lehrpersonen mit kleinen Pensen und andere Fachpersonen.

Die Situation der einzelnen Schule prägt die Zusammensetzung der Unterrichtsteams. Schulleitung und Lehrpersonen suchen gemeinsam die für ihre Schule beste Variante. Sind Unterrichtsteams gebildet, bleiben sie während mindestens drei Jahren konstant (Ausnahme: Stellenwechsel oder unlösbare Konflikte). Gruppen brauchen für die Entwicklung zu einem gut funktionierenden Team Zeit, damit die Lehrpersonen die Zusammenarbeit zugleich als Gewinn und Entlastung erleben.



¹³ Bastian, Johannes & Seidel, Otto, 2010, S. 7

Einbettung in die Organisation

Unterrichtsteams sind Organisationseinheiten einer Schule. Sie sind bezogen auf Zeit, Räume und Arbeitsinhalt in die Gesamtorganisation Schule eingebettet. Für das erfolgreiche Funktionieren ist es wichtig, dass bei der Ressourcenverteilung personelle, zeitliche, organisatorische und räumliche Merkmale beachtet werden.¹³

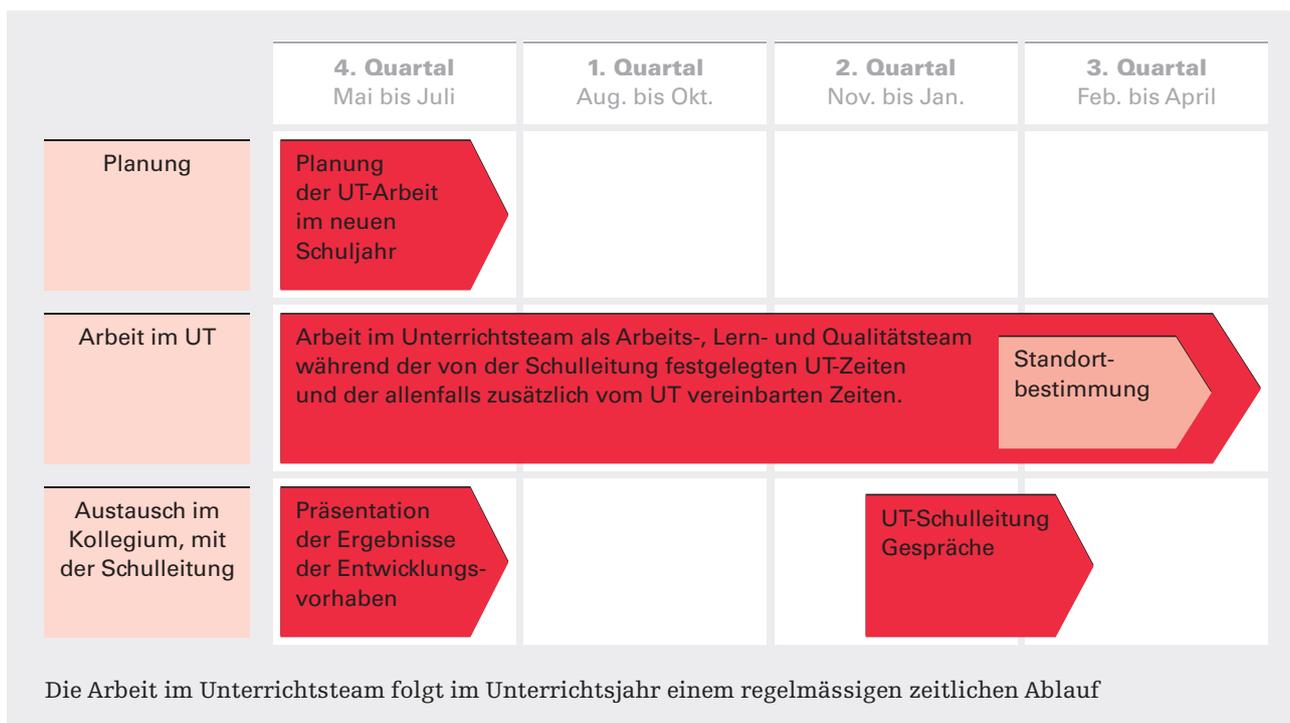
Zeitliche Einbettung

Die Schulleitung legt die Zeit für die Arbeit in den Unterrichtsteams in der Jahresplanung fest. Die Unterrichtsteams bekommen von der gemeinsamen (unterrichtsfreien) Arbeitszeit einen grossen Teil. Im Rahmen dieser Zeit erfüllen die Unterrichtsteams die von der Schule

festgelegten Aufträge, zum Beispiel ein Entwicklungsvorhaben realisieren, auswerten, präsentieren und eine gemeinsame Unterrichtsjahresplanung machen.

Arbeitet ein Unterrichtsteam über den von der Schule geforderten Rahmen hinaus, indem es etwa Unterrichtsmaterialien arbeitsteilig herstellt und die Wochenpläne der Schülerinnen und Schüler gemeinsam macht, setzen die Lehrpersonen dafür zusätzlich einen Teil der frei gestaltbaren Arbeitszeit ein.

Die gemeinsame unterrichtsfreie Arbeitszeit der Teilzeitlehrpersonen wird im Verhältnis zu ihrem Anstellungspensum berechnet. Die Schulleitung klärt mit den Teilzeitarbeitenden die Mitarbeit im Unterrichtsteam und in der Schule.



Im März/April macht das Unterrichtsteam eine Standortbestimmung. Es reflektiert die Arbeits- und Gruppenprozesse sowie die Arbeitsergebnisse des zu Ende gehenden Schuljahres.

Im Mai/Juni präsentiert das Unterrichtsteam die Ergebnisse seines Entwicklungsvorhabens und die damit verbundenen Erfahrungen dem Kollegium.

Im gleichen Zeitraum planen die Lehrpersonen im Unterrichtsteam die Unterrichtsteamarbeit für das neue Schuljahr.

Während des ganzen Schuljahres arbeitet das Unterrichtsteam regelmässig zusammen in seiner Funktion als Arbeits-, Lern- und Qualitätsteam.

Einmal pro Jahr, zum Beispiel im zweiten oder dritten Quartal, führt die Schulleitung mit jedem Unterrichtsteam ein Gespräch über Arbeit, Arbeitsweise und allfälligen Unterstützungsbedarf.

Räumliche Einbettung

In Bezug auf die räumlichen Ressourcen stellt die Schulleitung sicher, dass die Schulzimmer der Lehrpersonen, die gemeinsam im Unterrichtsteam arbeiten, beieinander liegen und die Stundenpläne der Klassen parallelisiert sind. So können die Klassen zeitweise zusammen im Teamteaching oder in klassenübergreifenden Gruppierungen unterrichtet werden.

Inhaltliche Einbettung

Unterrichtsteams stützen ihre Arbeit auf die Grundlagen der Schule ab (zum Beispiel Qualitätsleitbild) und beachten die für sie geltenden inhaltlichen Vorgaben. Den inhaltliche Austausch zwischen den Unterrichtsteams gewährleisten die Schulen mit unterschiedlichen Massnahmen: Nach der Planung der Unterrichtsteamarbeit informieren die Teams einander über ihre Vorhaben. Im Lehrer- und Lehrerinnenzimmer stehen die Arbeitsordner der Unterrichtsteams zur Verfügung. Am Anschlagbrett informieren die Unterrichtsteams periodisch über ihre Arbeit. Sie präsentieren jährlich die Ergebnisse ihrer Entwicklungsvorhaben. So vermitteln sie ihre Erfahrungen den Kolleginnen und Kollegen, erhalten Rückmeldungen und profitieren von den Erfahrungen der anderen Unterrichtsteams. Mit diesem Austausch wird das Wissen innerhalb der Schule geteilt, die Lehrpersonen sehen die Ergebnisse und die Wirksamkeit ihrer Arbeit, staunen vielleicht, was an ihrer Schule alles gemacht und gelernt wird.

Unterrichtsteams führen

Wie die einzelnen Mitarbeitenden führt die Schulleitung auch die Unterrichtsteams als Organisationseinheiten der Schule.

Führungsaufgaben

Die Führungsaufgaben der Schulleitung in Bezug auf die Unterrichtsteams sind:¹⁴

- Die Zusammenarbeit im Unterrichtsteam einfordern.
- Ressourcen und Strukturen bereitstellen, welche die Arbeit im Unterrichtsteam ermöglichen und unterstützen.
- Regeln (Rechte und Pflichten von Lehrpersonen in Bezug auf die Unterrichtsteams) festlegen.
- Eine reflexive Orientierung fördern (Wirkung der Unterrichtsteams evaluieren und Massnahmen ableiten).
- Die Arbeit der Unterrichtsteams mit den Prozessen der Schule vernetzen, zum Beispiel mit den allgemeinen Zielen der Schule (Leitbild, Qualitätsleitbild, Vorgaben des Kantons etc.) und den individuellen und schulinternen Weiterbildungen.
- Die Schule (Unterrichtsteams) mit anderen Schulen (andern Unterrichtsteams) für den Erfahrungsaustausch vernetzen.
- Vertrauen und die Förderung einer Fehlerkultur aufbauen.
- Die Unterrichtsteams bei ihrer Arbeit unterstützen, zum Beispiel durch das Bereitstellen von Arbeitshilfen (Planungshilfen etc.) und durch Beratung bei inhaltlichen oder gruppendynamischen Schwierigkeiten.
- Widerstände wahrnehmen und mit ihnen konstruktiv umgehen.

Unterrichtsteam-Gespräch

Neben den Mitarbeitendengesprächen der Schulleitung mit jeder Lehrperson kann die Schulleitung auch jährlich ein Teamgespräch mit jedem Unterrichtsteam führen. Dabei werden die Arbeitsplanung und die Ziele des Unterrichtsteams gemeinsam besprochen. Die Schulleitung informiert sich darüber, wie die Arbeit im Unterrichtsteam verläuft und welche Unterstützung es braucht. Wichtig ist, dass dies als echte Unterstützung und nicht als Kontrolle erlebt wird.

¹⁴ Kunz Heim, Doris & Arnold, Claudia, 2009

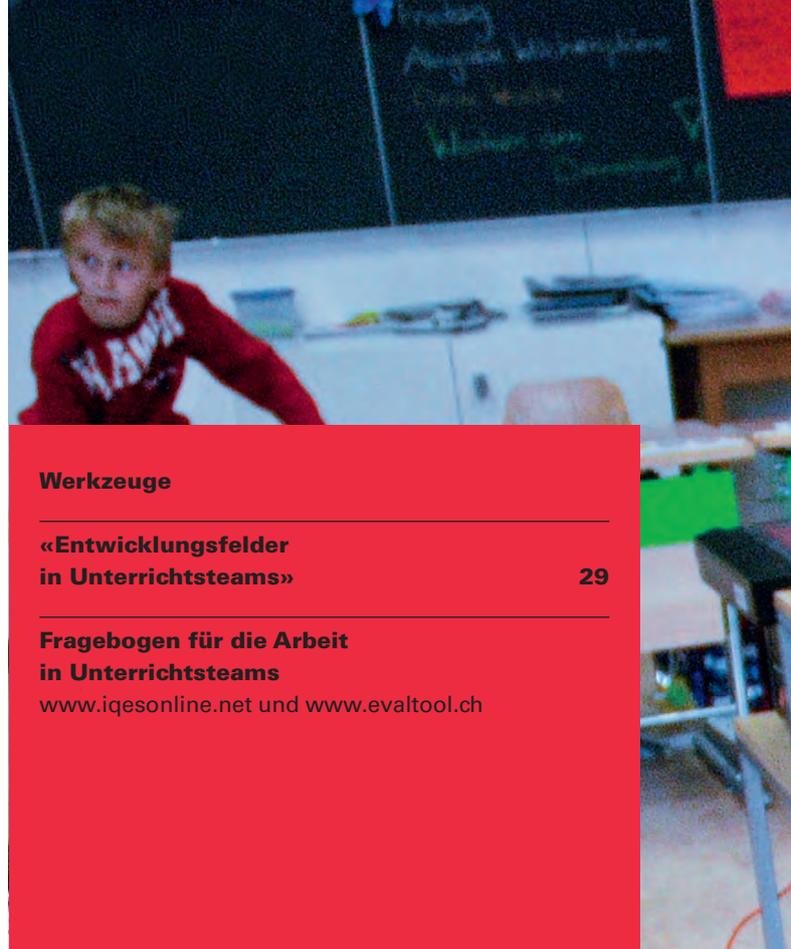
Arbeit mit den Unterrichtsteam-Leitungen

Die Schulleitung kann via die Leitungen der Unterrichtsteams die Koordination der Unterrichtsentwicklung in der Schule sicherstellen. Sie kann aus ihnen die Steuergruppe der Schule bilden oder sie periodisch zusammenrufen, um mit ihnen an der Professionalisierung ihrer Leitungstätigkeit zu arbeiten.

Bei der Führung durch die Schulleitung ist es wichtig, eine Balance zu finden zwischen Vorgaben und Freiräumen. Unterrichtsteams arbeiten nur erfolgreich, wenn sie über einen grossen Handlungs- und Entscheidungsspielraum verfügen. Das bedeutet beispielsweise, dass die Schulleitung vorgibt, dass jedes Team ein Entwicklungsvorhaben bearbeiten und präsentieren soll, welches sich an einer Aussage aus dem Qualitätsleitbild orientiert. Das Unterrichtsteam geht innerhalb dieses Rahmens von eigenen Fragestellungen aus.

Evaluation und Feedback

Die Schulleitung diskutiert mit den Unterrichtsteamleitungen, wie sie die Arbeit in den Unterrichtsteams reflektieren und evaluieren. Sie berät sie bei der Auswahl von Evaluationsverfahren und -instrumenten.



Werkzeuge

«Entwicklungsfelder
in Unterrichtsteams»

29

Fragebogen für die Arbeit
in Unterrichtsteams

www.iqesonline.net und www.evaltool.ch



Wie arbeiten Unterrichtsteams?

Ein Team werden

Bei der Zusammensetzung von Unterrichtsteams ist darauf zu achten, dass die Lehrpersonen auch zusammenarbeiten wollen. Die Schulleitung prüft mit dem künftigen Unterrichtsteam, ob die Bereitschaft zur Zusammenarbeit für eine wirkungsvolle Teamarbeit ausreicht. Dabei geht es weder um freundschaftliche Beziehungen noch um möglichst grosse Harmonie. Neben gemeinsamer unterrichtsbezogener Basis und gegenseitiger Wertschätzung leben gute Teams vor allem von der Verschiedenheit ihrer Mitglieder. Unterschiede fördern die Entwicklung und das Lernen. Ein gutes Team kann mit Differenzen umgehen, sie aushalten und als Entwicklungsmotor nutzen. In einem guten Team gehen Lehrpersonen wertschätzend und konfrontativ miteinander um.

Eine Gruppe von Lehrerinnen und Lehrern ist nicht sofort ein Team. Es braucht Zeit, bis sie gemeinsame Ziele und Normen entwickelt, die Rollen geklärt hat und wirkungsvoll und speditiv kooperieren kann.

In der Vergangenheit arbeiteten Lehrpersonen vorwiegend als «Einzelkämpfer». Sie fühlten sich für ihren Unterricht allein verantwortlich. In konventionellen Unterrichtsformen steht die Lehrperson allein vor ihrer Klasse. Oft besteht eine gewisse Angst, sich vor Kolleginnen und Kollegen zu exponieren, obwohl alle wissen, dass es bei jeder Lehrperson gelingende und misslingende Unterrichtssituationen gibt. Daher braucht es einen Mentalitätswandel, eine neue Kultur, in der auf Ressourcen aufgebaut wird und «Fehler» als Entwicklungsmöglichkeit gesehen werden.¹⁵ Dazu gehört die Überzeugung, dass Ziele durch die Arbeit in Unterrichtsteams besser erreicht werden können.¹⁶

Teamphasen

Jedes neu gebildete Team durchläuft eine Entwicklung mit typischen Phasen. Doch gestaltet sich der Entwicklungsprozess je spezifisch und unterschiedlich¹⁷:

Orientierungsphase: Im Vordergrund steht das Kennenlernen der Aufgabe und der anderen Personen in der Gruppe. Jedes Mitglied versucht, seinen Platz zu finden und testet verschiedene Verhaltensweisen. Die Mitglieder bemerken mögliche Schwierigkeiten und Konflikte, sprechen diese aber noch nicht an. Die Orientierungsphase ist von einer gewissen Unsicherheit geprägt.

Werkzeuge

«Wie spät ist es in unserem Team?»

32

Konfliktphase: Die unterschiedlichen Rollen und gegensätzlichen Interessen werden sichtbar. Konflikte tauchen auf. Die Gruppenmitglieder tragen Machtkämpfe aus und diskutieren Themen wie Kontrolle oder Gruppenregeln.

Organisationsphase: Die Mitglieder legen gemeinsame Normen und Spielregeln fest, klären Rollen und Methoden und setzen sich mit unterschiedlichen Meinungen auseinander. Die Gruppe entwickelt ein Wir-Gefühl.

Integrationsphase: Nach den Klärungen in der Organisationsphase kann die Gruppe jetzt produktiv und kreativ arbeiten. Die Mitglieder tauschen Informationen und Feedbacks aus, tragen Konflikte konstruktiv aus und reflektieren ihre Arbeit gemeinsam.

Gruppen brauchen unterschiedlich viel Zeit, um diese Phasen zu durchlaufen und schliesslich produktiv arbeiten zu können. Kennen die Mitglieder diese Phasen und berücksichtigt die Teamleitung sie bei der Arbeit, kann aus einer Gruppe von Lehrpersonen ein handlungsfähiges Unterrichtsteam werden. In diesem Prozess sind «Konflikte und deren Klärung die Hefe zur Entwicklung eines Teams. Werden Konflikte nicht erkannt oder gar unter den Teppich gekehrt, gären sie unterschwellig weiter und ein Scheitern ist vorprogrammiert.»¹⁸

¹⁵ Bastian, Johannes & Seidel, Otto, 2010

¹⁶ Fichten, Wolfgang, 2007

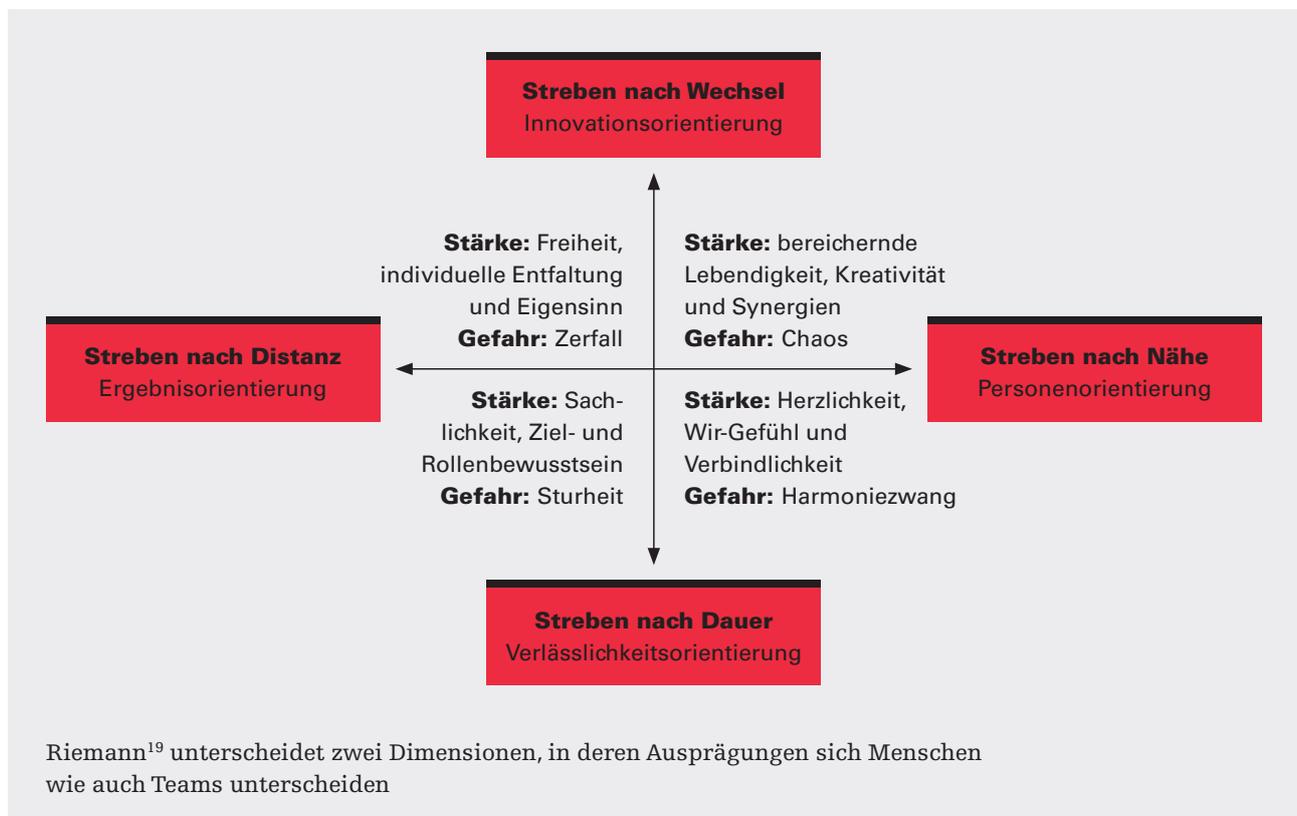
¹⁷ Schley, Winfried, 1998, S.128

¹⁸ Krüger, Wolfgang, 2000, S. 22

Teamkultur

«Teamkultur» bezeichnet ein System von Normen, Werten, Bräuchen, Symbolen und Verhaltensweisen, das die Teammitglieder verinnerlicht haben und dieses Team von andern unterscheidet. Die Teammitglieder schaffen ihre Teamkultur selber und können sie verändern.

Verschiedene Unterrichtsteams haben unterschiedliche Teamkulturen: So gibt es vielleicht in einem Team eine Kultur, die durch Herzlichkeit geprägt ist, während ein zweites Team sich durch eine grosse Sachlichkeit auszeichnet. Die Teamkultur kann sich innerhalb eines Unterrichtsteams über die Zeit hinweg entwickeln und verändern.



Je nach Ausprägung der Dimensionen lassen sich verschiedene Teamkulturen unterscheiden. Geht die Ausprägung der Kultur in einem Team stark in eine gewisse Richtung, ist damit die Gefahr der Einseitigkeit und des Kippeffekts ins Negative verbunden. Um wieder in ein Gleichgewicht zu kommen, braucht zum Beispiel ein

Team mit einer stark ausgeprägten Kultur der Freiheit und individuellen Entfaltung vermehrt Elemente der Kultur der Herzlichkeit und des Wir-Gefühls (in der Grafik also jeweils die Qualitäten der Kultur, die oppositionell angeordnet ist).

¹⁹ Riemann, Fritz, 1962; zitiert in: Schley, Winfried, 1998

Jede Lehrperson eines Unterrichtsteams bevorzugt für sich eine bestimmte Teamkultur. Sie repräsentiert die Stärken, die diese Lehrperson in das Team einbringen kann. Guten Unterrichtsteams gelingt es, je nach Arbeitsphase die Stärken der einen oder der andern Lehrperson zu nutzen und das eine oder andere Kulturfeld stärker zu gewichten. Geht es zum Beispiel um Problem-

lösungen, ist zuerst die Kultur der bereichernden Lebendigkeit und Kreativität und in einer späteren Phase die Kultur der Sachlichkeit gefragt. Erfolgreiche Unterrichtsteams suchen aktiv nach einer guten Balance zwischen Beständigkeit und Wechsel sowie zwischen Nähe und Distanz.

Werkzeug

«Teamkultur» **33**

Teamvereinbarung

In einer Teamvereinbarung klären die Lehrpersonen eines Unterrichtsteams, wie sie sich ihre Zusammenarbeit vorstellen, welche Ziele sie verfolgen und wie sie diese erreichen wollen. Das Unterrichtsteam schafft sich so

für die Zusammenarbeit eine gute Ausgangslage. Es kann hilfreich sein, in einer eher allgemeinen Arbeitsvereinbarung Grundsätzliches zu klären und in der Vereinbarung für das Entwicklungsvorhaben dieses speziell zu planen.



Arbeitsvereinbarung

Das Werkzeug «Inhaltsverzeichnis für eine Arbeitsvereinbarung» kann dem Unterrichtsteam als Diskussionsgrundlage für die Erarbeitung einer Arbeitsvereinbarung dienen. Die Lehrpersonen klären, welche Punkte des Inhaltsverzeichnisses sie für die Arbeitsvereinbarung nutzen wollen. Ein Teammitglied protokolliert die Vereinbarungen, erstellt anschliessend einen Entwurf und lässt ihn den anderen Teammitgliedern zukommen.

Bei einem nächsten Treffen bereinigt und verabschiedet das Unterrichtsteam die Arbeitsvereinbarung.

Je komplexer die Arbeit eines Unterrichtsteams ist, desto genauer muss es darauf achten, dass es die Anliegen als Arbeits-, Lern- und Qualitätsteam unter einen Hut bringt. Ein Unterrichtsteam, das neben dem Auftrag der Schulleitung für ein Entwicklungsvorhaben auch den Unterricht gemeinsam plant, hat seine wöchentlichen Arbeitstreffen zum Beispiel so eingeteilt:

Woche 7	Woche 8	Woche 9	Woche 10	Woche 11	Woche 12
	Unterrichts-Planung für 14 Tage	Bei Bedarf Intevision, sonst frei	Unterrichts-Planung für 14 Tage	Entwicklungs-vorhaben	

Monatliche Arbeitsplanung eines Unterrichtsteams
(Beispielsweise jeweils Mittwochnachmittag 12.30–15.30 Uhr)

Die längerfristige Unterrichtsplanung (Jahres- und Quartalsplanungen) macht dieses Unterrichtsteam in den Schulferien.

Werkzeuge

«Inhaltsverzeichnis für eine Arbeitsvereinbarung» **34**

Vorlage «Arbeitsvereinbarung»

www.schul-in.ch

«Ziele vereinbaren» **37**



Werkzeuge

«Inhaltsverzeichnis für eine Vereinbarung Entwicklungsvorhaben» 38

Vorlage «Vereinbarung Entwicklungsvorhaben»
www.schul-in.ch

«Ziele vereinbaren» 37

Vereinbarung Entwicklungsvorhaben

Wenn Lehrerinnen und Lehrer in Unterrichtsteams unterrichtsbezogen zusammenarbeiten, sich austauschen und den Unterricht gemeinsam reflektieren, tauchen Fragen auf und werden Bereiche sichtbar, die nach Unterrichtsentwicklung rufen.

- Was können wir tun, damit die Schülerinnen und Schüler ihre Lernzeit besser nutzen?
- Wie können wir mehr Bewegung in den Unterricht einbauen?
- Wie beurteilen wir Texte möglichst einheitlich?
- Wie differenzieren wir mit offenen Aufgaben?

Ausgehend von eigenen Fragen planen die Lehrpersonen im Unterrichtsteam für jedes Schuljahr ein Entwicklungsvorhaben. Jedes Unterrichtsteam entscheidet möglichst autonom über sein Entwicklungsprojekt, stellt aber sicher, dass das Projekt mit den allgemeinen Zielen der Schule (Leitbild, Qualitätsleitbild, Vorgaben des Kantons etc.) im Einklang steht.

Wenn die Lehrpersonen im Unterrichtsteam eine Fragestellung und ein Thema für ihr Entwicklungsvorhaben gefunden haben, machen sie zusammen eine Vereinbarung. Als Hilfe dafür kann das Werkzeug «Inhaltsverzeichnis für eine Vereinbarung Entwicklungsvorhaben» dienen. Diese Vereinbarung ist keineswegs Papierkram und zusätzlicher Aufwand – der Prozess, der notwendig ist, um die Vereinbarung zu schreiben, dient dazu, dass sich das Unterrichtsteam über seine Fragestellungen klar wird und den Bezug zu den Grundlagen der Schule aufzeigt. Weiter einigen sich die Lehrpersonen darauf, welche Ziele sie für sich und die Schülerinnen und Schüler erreichen wollen, und überlegen sich, woran sie sehen werden, dass diese Ziele erreicht worden sind. Dazu braucht es überprüfbare Indikatoren. Das Ziel «Verbesserung der Unterrichtsqualität» wäre dafür beispielsweise zu abstrakt. Die Lehrpersonen überlegen sich, woran sie diese Verbesserung konkret erkennen können.

Die Lehrerinnen und Lehrer im Unterrichtsteam klären auch organisatorische Fragen bezüglich des Entwicklungsvorhabens und planen die Kommunikation, Dokumentation und Auswertung des Vorhabens. Die Leitung des Unterrichtsteams sorgt für die Information zuhnden Schulleitung und der Kolleginnen und Kollegen.

Nach Abschluss des Entwicklungsvorhabens präsentieren die Lehrpersonen ihr Vorgehen und ihre Erkenntnisse dem Kollegium.

Arbeitstreffen

Die Mitglieder des Unterrichtsteams arbeiten unterrichtsbezogen zusammen, um einander zu entlasten und den Unterricht weiterzuentwickeln. Sie müssen klären, woran sie miteinander während der Arbeitstreffen arbeiten wollen, welche Aufgaben einzelne Lehrpersonen arbeitsteilig für das Unterrichtsteam ausserhalb der Treffen leisten und was die einzelne Lehrperson unabhängig vom Team für sich allein erledigt.

Arbeitsweise

Die Arbeitstreffen der Unterrichtsteams sollen so gestaltet sein, dass sich die Lehrpersonen wohl fühlen und gute Arbeitsergebnisse erzielen. Dies wird eher möglich, wenn sich die Leitung des Unterrichtsteams und die andern Lehrpersonen auf ein Arbeitstreffen vorbereiten.

Die Leitung legt auf Grund der Teamplanung und des letzten Arbeitstreffens die Ziele und Arbeitsschritte für das nächste Treffen fest, informiert das Unterrichtsteam rechtzeitig und teilt den Kolleginnen mit, wie sie sich auf das nächste Treffen vorbereiten können.

Die Unterrichtsteamleitung moderiert die Arbeitstreffen. Sie leitet die Gespräche, setzt für bestimmte Arbeitsschritte Moderationstechniken ein, behält die Zeit im Auge und plant Gefässe für Aktuelles und Unvorhergesehenes ein. Eine Lehrperson hält wichtige Erkenntnisse, Abmachungen und Aufgabenverteilungen fest und kopiert sie am Ende des Arbeitstreffens für alle Kolleginnen und Kollegen.

Arbeitsdokumentation

Die Dokumentation der Arbeit (z.B. Protokolle aus den Arbeitstreffen) soll in erster Linie dem Team selber dienen. Es ist hilfreich, bei der Vorbereitung eines Treffens das Protokoll des letzten Treffens zur Verfügung zu haben. Ob und in welcher Form das Protokoll auch als Information für andere Unterrichtsteams und die Schulleitung zur Verfügung stehen soll, wird im Kollegium vereinbart.

Zur Arbeitsdokumentation gehören vor allem die Unterlagen zum Entwicklungsvorhaben. Sie ist die Grundlage für die Präsentation des Entwicklungsvorhabens. Sie ermöglicht, dass Unterrichtsteams derselben Schule und aus andern Schulen voneinander profitieren können.

Eine in der Praxis bewährte Form ist ein Unterrichtsteam-Ordner im Lehrerzimmer mit Sitzungsprotokollen und Unterlagen zum Entwicklungsvorhaben. Was nicht öffentlich ist, behält das Unterrichtsteam bei sich.

Werkzeuge

«Arbeitstreffen vorbereiten, leiten, nachbereiten»	41
«Blitzlicht/Ein-Punkt-Frage»	42
«Vier-Felder-Standortbestimmung»	43
«Wie spät ist es in unserem Team?»	32
«Entwicklungsfelder in Unterrichtsteams»	29
«Anforderungen an eine Teamleitung»	44

Reflexion

Die Lehrpersonen im Unterrichtsteam reflektieren regelmässig die gemeinsame Arbeit und den Teamprozess. Das Unterrichtsteam macht sich selber zum Thema mit dem Ziel, eine hohe Arbeitsfähigkeit zu erlangen. Die Lehrerinnen und Lehrer im Team sollen sich wohl fühlen und mit der Arbeit zufrieden sein. Gibt es im Team Konflikte, sind die Rollen und Aufgaben unklar oder wird die Arbeitsweise als nicht zielführend erlebt, kann das Team nicht effizient und effektiv arbeiten. Die Reflexion ist ein Teil des Lernprozesses der einzelnen Lehrpersonen und des ganzen Teams.

Es ist sinnvoll, bei Arbeitstreffen jeweils ein kurzes «Fenster» einzuplanen, in dem Anliegen zur Zusammenarbeit (wenn gewünscht) angesprochen werden können oder die Zufriedenheit mit dem Arbeitsprozess in einem «Blitzlicht» kurz reflektiert wird. Zudem gibt es halbjährlich einen geplanten intensiveren Austausch über Team- und Arbeitsprozesse.

Unterrichtsteam-Leitung

Es gibt kein Team ohne Leitung. Auch in ungeleiteten Teams wird geleitet, nur informell. Wenn eine formelle Leitung für das Unterrichtsteam bestimmt wird, hat dies für alle Beteiligten Vorteile: Der Umgang mit Macht ist transparenter, die Rollen können ausgehandelt werden. Die Aufgaben der Leitungsperson müssen von der Schulleitung und vom Unterrichtsteam festgelegt und von allen Beteiligten akzeptiert sein.

Die Leitung des Unterrichtsteams koordiniert, plant, moderiert und strukturiert die Aktivitäten des Teams während der gemeinsamen Arbeit und gewährt den Kontakt nach aussen, zum Beispiel zu den andern Unterrichtsteams und zur Schulleitung.

Für die Führung der Unterrichtsteamleitungen und der Unterrichtsteams ist die Schulleitung verantwortlich. Umgang mit Widerstand und Arbeitsverweigerung sind Themen der Personalführung und fallen damit in den Arbeitsbereich der Schulleitung.

Was bringt die Arbeit in Unterrichtsteams?

Die Arbeit in Unterrichtsteams ist mit Aufwand verbunden, bringt aber einen Gewinn. Wenn die Unterrichtsteams gute Bedingungen haben und die beteiligten Lehrpersonen kompetent kooperieren, wirkt sich dies positiv auf die Lernbedingungen der Schülerinnen und Schüler und auf die Berufszufriedenheit und -kompetenz der Lehrpersonen aus.

Lehrpersonen

Teamarbeit bedeutet immer auch Einbusse an Autonomie und setzt eine gewisse Konfliktfähigkeit voraus. Lehrpersonen müssen sich mit anderen Ansichten und Ideen auseinandersetzen, eigene Vorstellungen kritisch hinterfragen, Spannungen aushalten, Konflikte austragen und Kompromisse eingehen.

Dafür erleben sie Unterstützung und Entlastung. Sie können sich über Probleme austauschen und hören, dass auch ihre Kolleginnen und Kollegen schwierige Situationen erleben. Sie profitieren von den Erfahrungen der anderen. Die Unterstützung in der Gruppe vermindert das Stressempfinden und erleichtert den Umgang mit Belastungen. Dies wirkt sich auf das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit aus.

Lehrerinnen und Lehrer entwickeln im Unterrichtsteam ihre Berufskompetenz weiter. Sie erleben, wie sie den Unterricht für die Schülerinnen und Schüler, aber auch für sich angenehmer und wirkungsvoller gestalten können. Die Arbeit in den Unterrichtsteams ist alltagsnahe, wirksame Weiterbildung.²⁰

Schule

Einerseits muss die Schule für die Unterrichtsteams zeitliche und räumliche Ressourcen einsetzen. Die Schulleitung bekommt mit der Führung der Unterrichtsteams eine zusätzliche Aufgabe. Darüber hinaus muss sie die Unterrichtsteams bei Bedarf mit externer pädagogischer, didaktischer und gruppendynamischer Weiterbildung und Beratung unterstützen können.

Andererseits sind Unterrichtsteams für die Organisation Schule der Ort, wo permanente institutionalisierte Unterrichtsentwicklung passiert.

Schülerinnen und Schüler

Schülerinnen und Schüler profitieren, wenn ihre Lehrpersonen in Unterrichtsteams zusammenarbeiten. Untersuchungen deuten darauf hin, dass Interesse und Lernleistung der Kinder höher sind in Schulen, in denen die Lehrpersonen eng zusammenarbeiten und miteinander lernen. Auch reagieren Lehrpersonen in solchen Schulen besser auf Veränderungen – zum Nutzen der Schülerinnen und Schüler. Was diese Untersuchungen aber auch zeigen, ist die Tatsache, dass sozioökonomische und demografische Faktoren einen weitaus größeren Einfluss auf das Lernen der Kinder haben.

²⁰ Kunz Heim, Doris & Arnold, Claudia, 2009

Werkzeuge

Entwicklungsfelder in Unterrichtsteams	29
Wie spät ist es in unserem Team?	32
Teamkultur	33
Inhaltsverzeichnis für eine Arbeitsvereinbarung	34
Ziele vereinbaren	37
Inhaltsverzeichnis für eine Vereinbarung «Entwicklungsvorhaben»	38
Arbeitstreffen vorbereiten, leiten und nachbereiten	41
Blitzlicht / Ein-Punkt-Frage	42
Vier-Felder-Standortbestimmung	43
Anforderungen an eine Teamleitung	44

Entwicklungsfelder in Unterrichtsteams

Dieses Werkzeug²¹ kann als Evaluationsinstrument eingesetzt werden, um festzustellen, wie die verschiedenen (für die erfolgreiche Arbeit in Unterrichtsteams relevanten) Dimensionen auf der Ebene der Schule und/oder der Ebene der Unterrichtsteams ausgeprägt sind. Gleichzeitig werden so die weiteren Entwicklungsperspektiven sichtbar. Als Feedbackinstrument dient das Werkzeug, wenn die Lehrpersonen in Unterrichtsteams zuerst je einzeln die Einschätzung vornehmen und diese dann gemeinsam diskutieren.

Vorgehen:

- Jede Person schätzt ein, wie stark die jeweilige Dimension auf der Ebene Schule/auf der Ebene Unterrichtsteam ausgeprägt ist. Dazu werden die hellgrauen Felder schraffiert/ausgemalt – je stärker die Ausprägung, desto mehr Felder werden schraffiert.
Beispiel: Ist die beschriebene Ausgangslage noch nicht gegeben, werden weniger als die ersten fünf Felder schraffiert. Ist die Ausgangslage erreicht und die Ausprägung geht teilweise bereits in Richtung der Zielperspektive, werden mehr als die ersten fünf Felder schraffiert usw.
- Auf der rechten Seite wird notiert, welche Merkmale für die Einschätzung relevant sind.
- Die Beteiligten besprechen ihre Einschätzungen und achten dabei auf Übereinstimmungen und Abweichungen.

²¹ Das Werkzeug wurde entwickelt auf der Basis von Landwehr, Norbert; Achermann, Edwin & Eschelmüller, Michele, 2009.

Ebene Schule

Dimension	Ausgangslage	Zielperspektive	Merkmale an unserer Schule:
Rahmenvorgaben	Die Rahmenvorgaben sind klar, Zeitgefässe stehen zur Verfügung, die zeitlichen Ressourcen reichen aus, um die vorgegebenen Aufgaben zu erfüllen.	Die Rahmenvorgaben lassen den UT Freiraum für einen flexiblen Umgang. Sie erleichtern die Zusammenarbeit und unterstützen die Entwicklungsarbeit im UT. Zusätzliche Ressourcen sind von den UT abrufbar wenn gewünscht: <ul style="list-style-type: none"> - parallele Stundenpläne und benachbarte Räume für gemeinsamen Unterricht - externe Unterstützung durch Fachpersonen, Beratung der Schulleitung 	
Einschätzung			
Einbettung in die Schule	Die UT wissen, an welchen Themen die anderen UT arbeiten. Sie präsentieren einander einmal im Jahr ihre Entwicklungsvorhaben. Der Auftrag der Schulleitung an die UT ist für die Lehrpersonen und die UT-Leitungen klar.	Die UT nutzen Ergebnisse und Wissen aus den Entwicklungsvorhaben der andern UT. Sie bekommen im Rahmen der Präsentation der Entwicklungsvorhaben bei Bedarf von den anderen UT Rückmeldungen. Die Schulleitung pflegt einen regelmässigen Austausch mit den UT-Leitungen.	Merkmale an unserer Schule:
Einschätzung			
Steuerung durch die Schulleitung	Die Schulleitung <ul style="list-style-type: none"> - tauscht mit den UT Informationen aus und - stellt Planungsinstrumente zur Verfügung. 	Die Schulleitung <ul style="list-style-type: none"> - führt mit den UT Gespräche - sorgt dafür, dass die Planung in den UT erfolgreich verläuft - holt Rückmeldungen ein und interessiert sich für die Arbeit in den UT. 	Merkmale an unserer Schule:
Einschätzung			

Ebene Unterrichtsteam

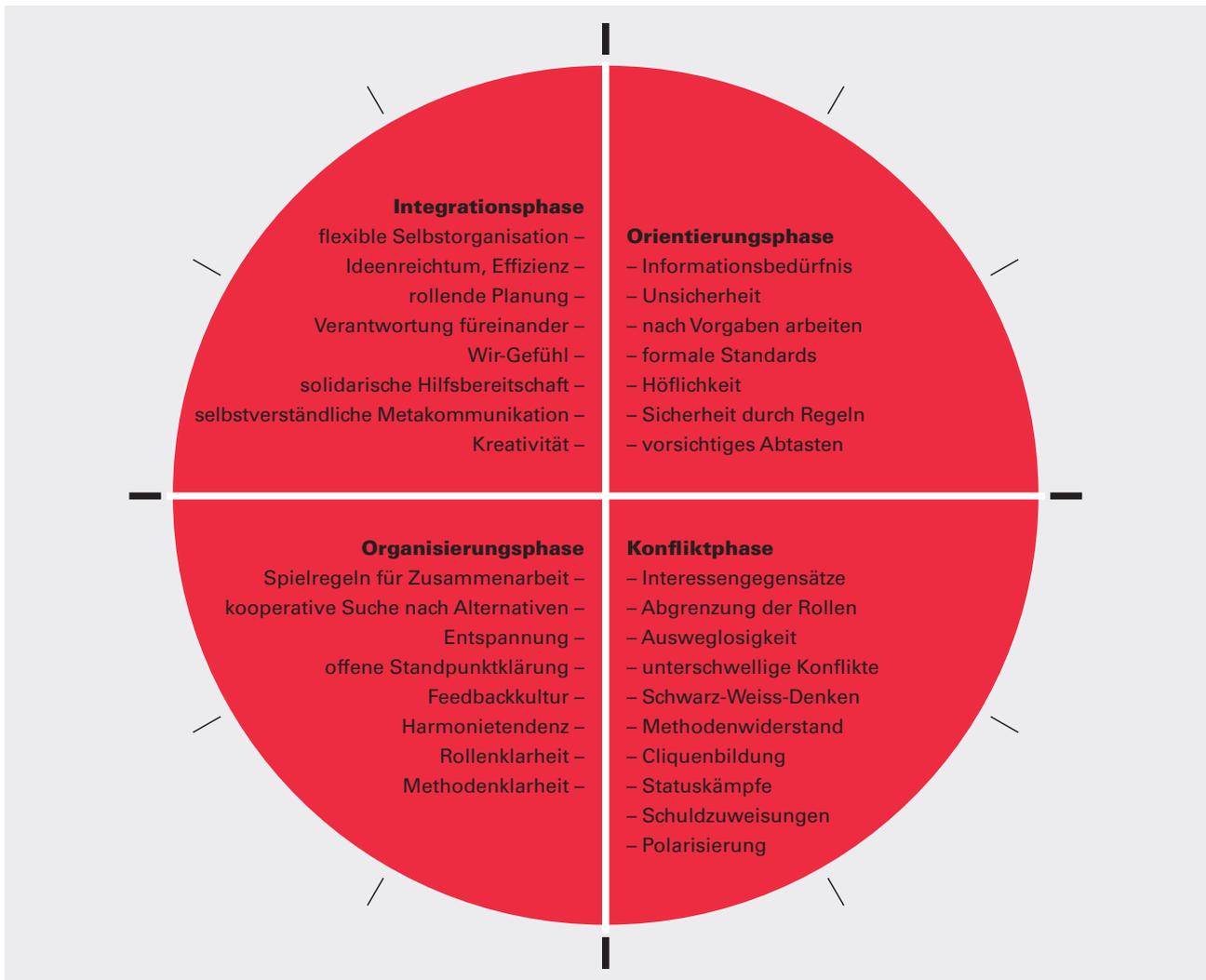
Dimension	Ausgangslage	Zielperspektive	
Teamverständnis Aufgaben Ziele	Wir verstehen das Unterrichtsteam als Arbeitsteam. Die Aufgaben und Ziele sind für uns klar und finden breite Zustimmung.	Wir verstehen das Unterrichtsteam als Arbeits-, Lern- und Qualitätsteam. Wir arbeiten an für uns ganz wichtigen Fragen aus dem Unterricht. Wir lernen miteinander und entwickeln so unsere Berufskompetenz sowie den Unterricht weiter.	Merkmale in unserem Unterrichtsteam:
Einschätzung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Zusammenarbeit	Wir haben im Unterrichtsteam Regeln für die Zusammenarbeit vereinbart. Bei der Kommunikation steht der Austausch von Information im Vordergrund.	Wir reflektieren unsere Zusammenarbeit im UT und passen unsere Arbeitsweise bei Bedarf an. Wir geben einander Feedbacks. Die Arbeit im Unterrichtsteam ist verbunden mit Lust, Freude und Energie.	Merkmale in unserem Unterrichtsteam:
Einschätzung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Unterrichtsteamleitung	Die Leitungsrolle ist geklärt, wird von den Teammitgliedern wahrgenommen und ist akzeptiert.	Der UT-Leitung gelingt es, die Arbeit des UT zielführend zu moderieren und alle Teammitglieder aktiv in den Arbeitsprozess einzubeziehen.	Merkmale in unserem Unterrichtsteam:
Einschätzung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Umgang mit Konflikten	Wir nehmen Unterschiede und Differenzen wahr. Wir tragen Konflikte und Meinungsverschiedenheiten aus.	Wir sehen Unterschiede und Differenzen als Ressourcen sowie als Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Wir gehen Meinungsverschiedenheiten und Konflikte frühzeitig an und ziehen bei Bedarf Hilfe bei.	Merkmale in unserem Unterrichtsteam:
Einschätzung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Umgang mit Konflikten	Wir nehmen die Arbeit im UT als zeitliche Entlastung wahr, da Ressourcen genutzt und Synergien geschaffen werden.	Die Arbeit im UT – wirkt sich produktiv auf den Unterricht und die Unterrichtsentwicklung aus – ist nützlich für die berufliche Weiterentwicklung – wirkt entlastend für die alltägliche Unterrichtsarbeit.	Merkmale in unserem Unterrichtsteam:
Einschätzung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

Wie spät ist es in unserem Team?

Mit diesem Werkzeug²² können Lehrerinnen und Lehrer im Unterrichtsteam feststellen, in welcher Phase sich das Team im Entwicklungsprozess befindet. Sie lernen die Einschätzungen der andern Mitglieder kennen und diskutieren die weiteren Entwicklungsperspektiven des Teams.

Vorgehen:

- Jede Person schätzt ein, wo auf der Uhr sich das Team im Moment befindet. Dazu markiert sie die entsprechende Uhrzeit.
- Sie notiert sich dazu, welche Merkmale für diese Einschätzung ausschlaggebend sind.
- Alle Beteiligten tauschen ihre Einschätzungen aus und diskutieren sie, dabei achten sie auf Übereinstimmungen und Abweichungen.
- Was braucht das Team, um auf der Uhr weiterzukommen?



Merkmale in unserem Team:

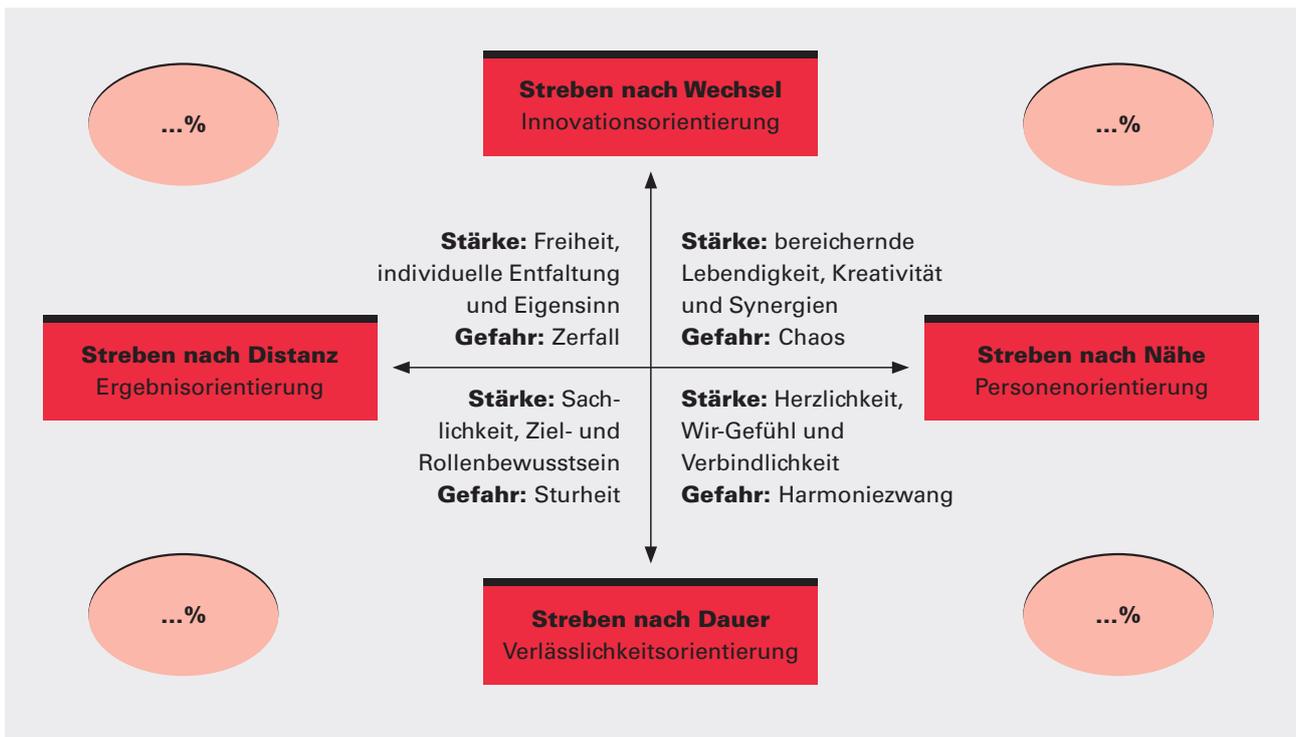
²² nach Schley, Winfried, 1998

Teamkultur

Die Lehrerinnen und Lehrer eines Unterrichtsteam setzen dieses Werkzeug²³ ein, wenn sie sich mit der Kultur in ihrem Team auseinandersetzen wollen. Die Teamkultur lässt sich dabei als eine Kombination aus den unten dargestellten vier Ausprägungen charakterisieren und erfassen. Das Unterrichtsteam befasst sich mit der Frage, welche Qualitäten wie stark ausgeprägt sind und tauscht sich über die Einschätzungen aus.

Vorgehen:

- Jede Person schätzt ein, wie stark (nach ihrer persönlichen Wahrnehmung) die vier Qualitäten im Unterrichtsteam ausgeprägt sind. Dazu verteilt sie 100%-Punkte auf die vier Felder.
- Sie notiert sich dazu, welche Merkmale des Teams für diese Einschätzung ausschlaggebend sind.
- Alle Beteiligten tauschen ihre Einschätzungen aus und diskutieren sie, dabei achten sie auf Übereinstimmungen und Abweichungen.
- Wünschen sich die Beteiligten eine Entwicklung der Kultur in eine andere Richtung? Was können sie gemeinsam im Unterrichtsteam dafür tun?



Merkmale in unserem Team:

²³ nach Schley, Winfried, 1998

Inhaltsverzeichnis für eine Arbeitsvereinbarung

Dieses Werkzeug dient dem Unterrichtsteam als Diskussionsgrundlage für die Erarbeitung einer Arbeitsvereinbarung.

Wichtig ist, dass das Unterrichtsteam zuerst abklärt, ob es mit einer oder zwei Vereinbarungen arbeiten will. Das Team kann

- in einer eher allgemeinen Arbeitsvereinbarung Grundsätzliches zur Zusammenarbeit klären
- und zusätzlich in einer Vereinbarung für das Entwicklungsvorhaben dieses speziell planen (siehe Werkzeug «Inhaltsverzeichnis für eine Vereinbarung Entwicklungsvorhaben»).

Wenn das Unterrichtsteam ausschliesslich an einem Entwicklungsvorhaben arbeitet, kann eine einzige Vereinbarung dazu ausreichen. Das Unterrichtsteam kann sich auch dafür entscheiden, Elemente aus beiden Vereinbarungen in einem Dokument zu kombinieren.

Bevor das Unterrichtsteam eine Vereinbarung/Vereinbarungen macht, müssen auch die diesbezüglichen Vorgaben der Schule/Schulleitung dazu klar sein: Zu welchen Punkten muss jedes Unterrichtsteam Aussagen machen und welche Punkte werden vom Unterrichtsteam nur ausgefüllt, wenn das Unterrichtsteam das als hilfreich erachtet?

Vorgehen:

- Die Lehrpersonen klären, welche Punkte des Inhaltsverzeichnisses sie für die Arbeitsvereinbarung nutzen wollen.
- Das Team diskutiert die Fragen zu den ausgewählten Punkten.
- Ein Teammitglied protokolliert die Vereinbarungen, erstellt anschliessend einen Entwurf und lässt diesen den anderen Teammitgliedern zukommen.
- Beim nächsten Treffen bereinigt und verabschiedet das Unterrichtsteam die Arbeitsvereinbarung.

1. Unterrichtsteam

Welche Lehrpersonen gehören zum Unterrichtsteam?

Wollen wir das Unterrichtsteam unterteilen, z.B. in Kernteam und erweitertes Team?

Mit welchen Lehrpersonen sucht und pflegt unser Unterrichtsteam Kontakt?

Wer leitet und/oder koordiniert das Unterrichtsteam?

Kommentar: Die vollständige Besetzung eines Unterrichtsteams (alle Lehrpersonen, die mit den zu betreuenden Schülerinnen und Schülern arbeiten) ist aus verschiedenen Gründen nicht immer möglich. Es muss diskutiert werden, wer auf jeden Fall zum Team gehören muss und wer wie mit dem Unterrichtsteam verbunden sein soll. Zu jedem Unterrichtsteam gehören Leitungs- und Koordinationsaufgaben. Das Team muss die Leitungsfrage besprechen und die Leitungs- und Koordinationsaufgaben klären.

2. Unterrichtsteam-Vision

Was ist unser Kernanliegen als UT?

Wofür setzen wir uns als UT ein?

Sind wir ein Arbeitsteam, Lernteam, Qualitätsteam?

Kommentar: Die gemeinsame Überzeugung, warum und wozu das Unterrichtsteam gut sein soll, gibt Energie und ist eine Basis auch für kontroverse Auseinandersetzungen. Hat ein Unterrichtsteam sein Teamverständnis geklärt, ist es einfacher, die Aufgaben und die Art der Zusammenarbeit zu bestimmen.

3. Unterrichtsteam-Ziele

Welche Ziele wollen wir als UT in dieser Planungssequenz erreichen (z.B. auf der Ebene Unterricht, mit den Eltern, in unserer Zusammenarbeit)?

Welche Ziele wollen wir bis wann erreichen?

Kommentar: Weil Ziele eingrenzen und ausschliessen, entlasten sie das Unterrichtsteam. Auf Grund der Ziele kann das Unterrichtsteam seine Erfolge feststellen.

Siehe auch: Werkzeug «Ziele vereinbaren»

4. Persönliche Ziele

Welche persönlichen berufsbezogenen Ziele will die einzelne Lehrperson des Unterrichtsteams erreichen?

Kommentar: Wenn die Teammitglieder die persönlichen Ziele kennen, können sie einander im Arbeitsalltag bei der Zielerreichung unterstützen und den Kompetenzzuwachs der einzelnen Lehrperson für das Unterrichtsteam nutzen.

5. Arbeitsgrundsätze

An welchen Grundsätzen orientieren wir uns bei der Arbeit, z.B. bezogen auf die Grundlagen unserer Arbeit, auf das Teamverständnis, die Arbeitszeit, den Umgang mit Konsens und Dissens, Information nach aussen?

Wie wollen wir als UT die Teamarbeit und die Zusammenarbeit mit andern gestalten?

Kommentar: Zu wissen, was bei der Arbeit für alle zentral ist, stärkt die Verbundenheit. Auf der Basis gemeinsamer Grundsätze lassen sich konkrete Arbeitsvereinbarungen einfacher treffen.

6. Aufgaben

Welche Aufgaben wollen wir als UT bewältigen (z.B. Unterricht planen und vorbereiten, unterrichten, Unterricht nachbereiten, Unterricht entwickeln, mit den Eltern zusammenarbeiten)?

Kommentar: Hat ein Unterrichtsteam sein Teamverständnis geklärt (Punkt 2), kann es jetzt die konkreten Aufgaben für das Team festlegen. Hier geht es um die Klärung, welche Aufgaben im Team und welche von den Lehrpersonen allein bearbeitet werden.

7. Weiterbildung

Wie und wann wollen wir uns als UT weiterbilden (Praxisberatung, Begegnung mit Fachpersonen, Auseinandersetzung mit Literatur, Besuche)?

Wie koordinieren und nutzen wir die individuellen Weiterbildungen?

Kommentar: Unterrichtsteams brauchen für ihre Arbeit und Weiterentwicklung möglicherweise gezielte Unterstützung. Die Lehrpersonen im Unterrichtsteam lernen voneinander und miteinander, wenn sie ihre individuellen Weiterbildungen koordinieren und sich im Team über das Gelernte austauschen.

8. Standortbestimmungen und Evaluationen

Wie reflektieren und überprüfen wir als UT unsere Arbeitsergebnisse und -prozesse und diejenigen der Schülerinnen und Schüler (z.B. Befragungen, Auswertungen von Dokumenten, Expertinnenmeinungen, Vergleich von Schülerarbeiten)?

Kommentar: Unterrichtsteams wollen mit ihrer Arbeit bestimmte Ziele und Wirkungen erreichen. Mit formativen Standortbestimmungen beschafft sich ein Unterrichtsteam Informationen für die Ausgestaltung seiner Arbeit. Summative Evaluationen geben Auskunft über die Zielerreichung.

9. Anhang

Was wollen wir genau festlegen? Zum Beispiel zu:

- *Arbeitszeitverteilung*
An welcher Aufteilung der Jahresarbeitszeit wollen wir uns als Unterrichtsteam orientieren?
Für welche Bereiche wollen wir wie viel Zeit investieren?
 - *Arbeitsüberblick während der Schulwochen*
Wie sehen Arbeitszeit und Arbeit während der Schulwochen aus?
 - *Arbeitsüberblick während der Schulferien*
Wie sehen Arbeitszeit und Arbeit während der Schulferien aus?
 - *Arbeitstermine*
Welche Termine sind für das Unterrichtsteam reserviert?
-

Kommentar: Die für die Arbeit im Unterrichtsteam reservierte Zeit und die zu bewältigenden Aufgaben müssen in einem realistischen Verhältnis zueinander stehen. Langfristige Terminplanungen erleichtern und sichern die Zusammenarbeit.

Ziele vereinbaren

Dieses Werkzeug dient als Hilfsmittel bei der Formulierung von Zielen im Unterrichtsteam.

Das Unterrichtsteam formuliert Ziele für die Lehrpersonen, die Klassen oder das ganze Team, zum Beispiel in der Arbeitsvereinbarung oder für das Entwicklungsvorhaben.

Ziele geben eine Richtung vor, sie sollen von den Beteiligten verstanden und mitgetragen werden. Ziele leiten die Aufmerksamkeit und die Handlungen des Unterrichtsteams, mobilisieren Energien, erhöhen die Ausdauer und fördern die Suche nach angemessenen Handlungsstrategien²⁴. Damit Ziele ein gemeinsames Engagement ermöglichen, muss das Unterrichtsteam bei der Festlegung von Zielen auf einige wichtige Punkte achten.

Vorgehen:

- Im Team einen Bereich festlegen, in dem ein Ziel erreicht werden soll
- Ideen für Ziele sammeln
- Ideen diskutieren und auswählen
- Die ausgewählten Zielideen unter Einhaltung der unten stehenden SMART-Kriterien in Ziele umformulieren
- Mögliche Wege skizzieren, die zu den Zielen führen könnten; zu echten Zielen führen immer mehrere Wege
- Entscheiden, welches Ziel unter den gegebenen Umständen erreicht werden soll
- Massnahmen zur Zielerreichung und Indikatoren zur Zielüberprüfung formulieren

Das Unterrichtsteam formuliert seine Ziele nach SMART-Kriterien:

- **Spezifisch:** Es ist klar, was wo und wie erreicht werden soll.
- **Messbar:** Es werden messbare Kriterien (Indikatoren) definiert, an denen sichtbar wird, dass das Ziel erreicht wurde. So kann die Zielerreichung auch wirklich überprüft werden. Als Indikatoren können Zahlen (z.B. Anzahl Termine, Kontakte etc.), gewünschte Veränderungen, Wirkungen festgelegt werden.
- **Anspruchsvoll und attraktiv:** Ziele dürfen nicht so hoch angesetzt sein, dass sie unerreichbar sind, sie sollen aber anspruchsvoll und attraktiv sein. So motivieren sie und stellen eine Herausforderung für die Beteiligten dar.
- **Realistisch und relevant:** Ziele müssen realistisch und relevant sein, so dass sie einen klaren Bezug zum Unterrichtsalltag der Lehrpersonen aufweisen und für die Beteiligten eine Bedeutung haben
- **Terminiert:** Es werden Termine für die Erreichung des Ziels (und allfälliger Zwischenziele) festgelegt.

Beispiel: Die Erfahrungen mit dem altersdurchmischten Lernen sind reflektiert. Jede Woche findet in jeder Abteilung mindestens eine bewusst gestaltete Sequenz mit altersdurchmischem Lernen statt.

Das Unterrichtsteam legt Massnahmen fest

Was tun wir, um unser Ziel zu erreichen?

Beispiel:

- Praxisberatung
- Rückblick beim Erstellen der Ferien-zu-Ferien-Planung
- Thema im Zeitgefäss für das Entwicklungsvorhaben

Das Unterrichtsteam definiert die Indikatoren für die Zielerreichung

Gemeinsam legen die Lehrpersonen fest, an welchen Indikatoren sichtbar wird, dass das gesetzte Ziel erreicht wurde.

Beispiel:

- Themenliste der Praxisberatung und des Zeitgefässes für das Entwicklungsvorhaben
- Nachbereitungsnotizen zu Sequenzen altersdurchmischten Lernens der Lehrpersonen

²⁴ Semmer, Norbert & Udriș, Ivars, 2004

Inhaltsverzeichnis für eine Vereinbarung «Entwicklungsvorhaben»

Dieses Werkzeug dient dem Unterrichtsteam als Diskussionsgrundlage für die Erarbeitung einer Vereinbarung zum Entwicklungsvorhaben.

Wichtig ist, dass das Unterrichtsteam zuerst abklärt, ob es mit einer oder zwei Vereinbarungen arbeiten will. Das Team kann

- in einer eher allgemeinen Arbeitsvereinbarung Grundsätzliches zur Zusammenarbeit klären (siehe Werkzeug «Inhaltsverzeichnis für eine Arbeitsvereinbarung»)
- und zusätzlich in einer Vereinbarung für das Entwicklungsvorhaben dieses speziell planen.

Wenn das Unterrichtsteam ausschliesslich an einem Entwicklungsvorhaben arbeitet, kann eine einzige Vereinbarung dazu ausreichen. Das Unterrichtsteam kann sich auch dafür entscheiden, Elemente aus beiden Vereinbarungen in einem Dokument zu kombinieren.

Bevor das Unterrichtsteam eine Vereinbarung/Vereinbarungen macht, müssen auch die diesbezüglichen Vorgaben der Schule/Schulleitung dazu klar sein: Zu welchen Punkten muss jedes Unterrichtsteam Aussagen machen und welche Punkte werden vom Unterrichtsteam nur ausgefüllt, wenn es das als hilfreich erachtet?

Vorgehen:

- Die Lehrpersonen klären, welche Punkte des Inhaltsverzeichnisses sie für die Vereinbarung «Entwicklungsvorhaben» nutzen wollen.
- Das Team diskutiert die Fragen zu den ausgewählten Punkten.
- Ein Teammitglied protokolliert die Vereinbarungen, erstellt anschliessend einen Entwurf und lässt diesen den anderen Teammitgliedern zukommen.
- Beim nächsten Treffen bereinigt und verabschiedet das Unterrichtsteam die Vereinbarung «Entwicklungsvorhaben».

1. Ausgangslage, Fragestellung

Was ist der Auslöser für das Entwicklungsvorhaben?
Wie präsentiert sich die aktuelle Situation?
Auf welche Fragen möchten wir eine Antwort finden?

Kommentar: Am Anfang eines Entwicklungsvorhabens steht eine Frage aus dem Unterrichtsalltag der Lehrpersonen. Solche Fragen tauchen auf, wenn Lehrpersonen gemeinsam über ihren Unterricht sprechen, ihren Unterricht hinterfragen oder evaluieren. Ein gemeinsames, geklärtes Verständnis der Ausgangslage und eine Fragestellung sind für die weitere Planung des Vorhabens eine wichtige Basis.

2. Thema/Inhalte

Um welches Thema, um welche Themen geht es bei der Fragestellung?
Welche Inhalte stecken im Thema?

Kommentar: Die konkreten Themen und Inhalte, die hinter der Fragestellung stehen, werden präzisiert. Dieser Schritt hilft, das weitere Vorgehen zu klären, z.B. bezüglich des Bedarfs an weiteren Informationen (Punkt 9).

3. Bezug zur Schule

Welche Grundlagen der Schule beachten wir?
Z.B. Konzepte, Leitbildaussagen, Jahresplanung, Hospitationsvereinbarungen

Kommentar: Das Entwicklungsvorhaben soll mit den allgemeinen Zielen der Schule im Einklang stehen.

4. Ziele der Lehrpersonen

Welche Ziele wollen wir im Entwicklungsprojekt erreichen?

Z.B. Ziele für die Kompetenz der Lehrpersonen, Qualitäts- und Arbeitsziele für Materialien, Zusammenarbeitsziele

Kommentar: Ziele leiten die Aufmerksamkeit und mobilisieren Energien. Auf Grund von Zielen können Erfolge festgestellt werden.

Siehe auch Werkzeug «Ziele vereinbaren» (S. 37)

5. Ziele für die Klassen

Welche Ziele sollen die Klassen (Schülerinnen und Schüler) erreichen?

Kommentar: Entwicklungsvorhaben dienen der Weiterentwicklung des Unterrichts. Die Lehrpersonen legen konkrete und überprüfbare Ziele für ihre Klassen und Schülerinnen/Schüler fest.

Siehe auch Werkzeug «Ziele vereinbaren» (S. 37)

6. Ergebnisse/Produkte

Welche konkreten Arbeitsergebnisse haben wir nach Abschluss des Vorhabens?

Z.B. Materialien, Konzepte, Dossiers, Planungen, Evaluationen, Gegenstände

Kommentar: Nach Abschluss des Entwicklungsvorhabens verfügt das Unterrichtsteam über Arbeitsergebnisse, die im Unterricht/in der Planung von Unterricht weiterhin eingesetzt werden können und einen Mehrwert bringen.

7. Start/Abschluss

Wann beginnen wir das Vorhaben und wann schliessen wir es ab?

Kommentar: Langfristige Terminplanungen erleichtern und sichern die Zusammenarbeit.

8. Budget/Ressourcen

Brauchen wir finanzielle Mittel? Wer übernimmt die Kosten? Z.B. für Medien, Fachpersonen, Reisen, andere Spesen. Welche Zeitressourcen haben wir?

Kommentar: Ressourcenfragen werden bereits bei der Planung des Vorhabens geklärt und mit der Schulleitung abgesprochen.

9. Informationsbeschaffung

Woher beschaffen wir uns die notwendigen Sachinformationen? Z.B. Medien, Besuche, Personen, Weiterbildung

Kommentar: Möglicherweise braucht das Unterrichtsteam Unterstützung von aussen, z.B. durch eine Fachperson oder eine Weiterbildung. Verbunden mit diesen Abklärungen ist auch die Frage der Ressourcen (Punkt 8).

10. Auswertung

Wie überprüfen wir die Zielerreichung und den Arbeitsprozess?

Z.B. Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler und Eltern, persönliche Einschätzung, Expertinnenmeinung, Auswertung von Dokumenten

Kommentar: Die Zielerreichung kann nur überprüft werden, wenn Indikatoren festgelegt werden. Die Lehrpersonen im Unterrichtsteam überlegen sich gemeinsam, woran sichtbar werden wird, dass die Ziele erreicht wurden und mit welchen Mitteln dies festgestellt werden kann.

11. Präsentation/Austausch

Wie informieren wir innerhalb unserer Schule über unser Vorhaben (Verlauf, Ergebnisse)? Informieren wir über unsere Schule hinaus?

Kommentar: Das Unterrichtsteam legt fest, wie es das Entwicklungsvorhaben dokumentieren will und wem diese Unterlagen in welcher Form wann zur Verfügung gestellt werden (z.B. sind Unterlagen zum Entwicklungsvorhaben für alle einsehbar im Unterrichtsteam-Ordner im Lehrerzimmer? Welche Unterlagen werden anlässlich der Präsentation dem Kollegium vorgestellt?)

12. Arbeitsplanung

Welche Termine, Zeiten, Arbeitsschritte, Verantwortlichkeiten legen wir fest?

Kommentar: Eine gute und realistische Planung erleichtert die (Zusammen-)Arbeit. Dabei ist es wichtig, dass die anderen Aufgaben des Unterrichtsteams (z.B. als Arbeitsteam Unterricht gemeinsam vorzubereiten), die neben dem Entwicklungsvorhaben auch noch bestehen, bei der Planung mit berücksichtigt werden.

13. Unterrichtsteam

Wer arbeitet am Entwicklungsvorhaben mit?

Z.B. das ganze Unterrichtsteam, eine Gruppe des Unterrichtsteams, ein erweitertes Unterrichtsteam

Kommentar: Die Lehrpersonen des Unterrichtsteams legen gemeinsam fest, wer am Entwicklungsvorhaben (wie) mitarbeitet.

14. Leitung

Wer übernimmt für das Entwicklungsvorhaben die Leitung?

Z.B. UT-Leitung oder andere Lehrperson

Kommentar: Zum Entwicklungsvorhaben gehören Leitungs- und Koordinationsaufgaben, diese müssen im Team besprochen, geklärt und zugeordnet werden.

Arbeitstreffen vorbereiten, leiten und nachbereiten

Dieses Werkzeug²⁵ hilft der Unterrichtsteam-Leitung bei der Planung, Durchführung und Auswertung von Arbeitstreffen als Checkliste.

Vor dem Treffen

- Ziel/e und Vorgehensweisen klären
- Vorläufige Tagesordnung mit Anfangszeit, Endzeit und Ort allen Mitgliedern mitteilen. Die Tagesordnung sollte in der Regel 48 Stunden vor der Sitzung kommuniziert sein. Der Tagesordnungsentwurf muss zeitlich realistisch sein. Themen, die wichtig, aber nicht vordringlich sind, kommen in den «Themenspeicher» im Anhang.
- Abklären, welche Vorbereitungen es vonseiten der beteiligten Lehrpersonen braucht.

Direkt vor dem Treffen

- Raum einrichten
- Sitzordnung vorbereiten
- Flipchart/Moderationskarten/Tafel/Beamer/o.a. bereitstellen

Am Anfang des Treffens

- Blitzlicht zum Ankommen
- Festlegen, wer das Protokoll schreibt (ev. direkt auf dem Laptop)
- Endgültige Fixierung der Tagesordnung, falls Tagesordnung nicht im Vorfeld festgelegt wurde: Themen sammeln und visualisieren, Themenbestimmung; Reihenfolge der Themen festlegen
- Gemeinsame Festlegung der Zeiten pro Traktandum (sichtbar für alle an Tafel oder Flipchart)

Während des Treffens

- Der «Hüter der Tagesordnung» sichert den Zeitplan und stellt mögliche Änderungen des Zeitplans zur gemeinsamen Entscheidung
- Der «Hüter der Tagesordnung» (und alle anderen Teammitglieder) haben die Pflicht, langatmige «Exkurse» abzubrechen und bei Bedarf in ein neues Traktandum mit Terminvorgabe umzuwandeln
- Nach gemeinsamen Beschlüssen: Festlegung von Ergebnissen, Massnahmen und Zuständigkeiten
- Am Schluss: Blitzlicht zum heutigen Treffen
- Ausblick auf nächste Zusammenkunft

Nach dem Treffen

- Protokoll an alle Teilnehmenden
- Arbeit an den vereinbarten Aufgaben

²⁵ vgl. Bastian, Johannes & Seidel, Otto (2010), S. 8

Blitzlicht/Ein-Punkt-Frage

Die Moderationstechniken «Blitzlicht» und «Ein-Punkt-Frage» dienen dazu, einen raschen Überblick über Meinungen, Stimmungen und Haltungen im Team zu bekommen. Eine Blitzlicht-Runde kann beispielsweise die Erwartungen der Lehrpersonen am Anfang eines Arbeitstreffens deutlich machen, eine Ein-Punkt-Frage gibt ein Bild über die Resultate eines Arbeitstreffens oder die Einschätzung der Zusammenarbeit.

Blitzlicht

Vorgehen:

Jede Teilnehmerin/jeder Teilnehmer äussert sich reihum in Form von ein bis zwei Sätzen zu einer gestellten prägnanten Frage, z.B.

– Was erwarte ich vom heutigen Arbeitstreffen?

– Wie habe ich unsere Zusammenarbeit heute erlebt?

Dabei spricht jede Person für sich selbst (Ich-Botschaften). Die anderen sind Zuhörer und kommentieren nicht, Verständnisfragen können gestellt werden.

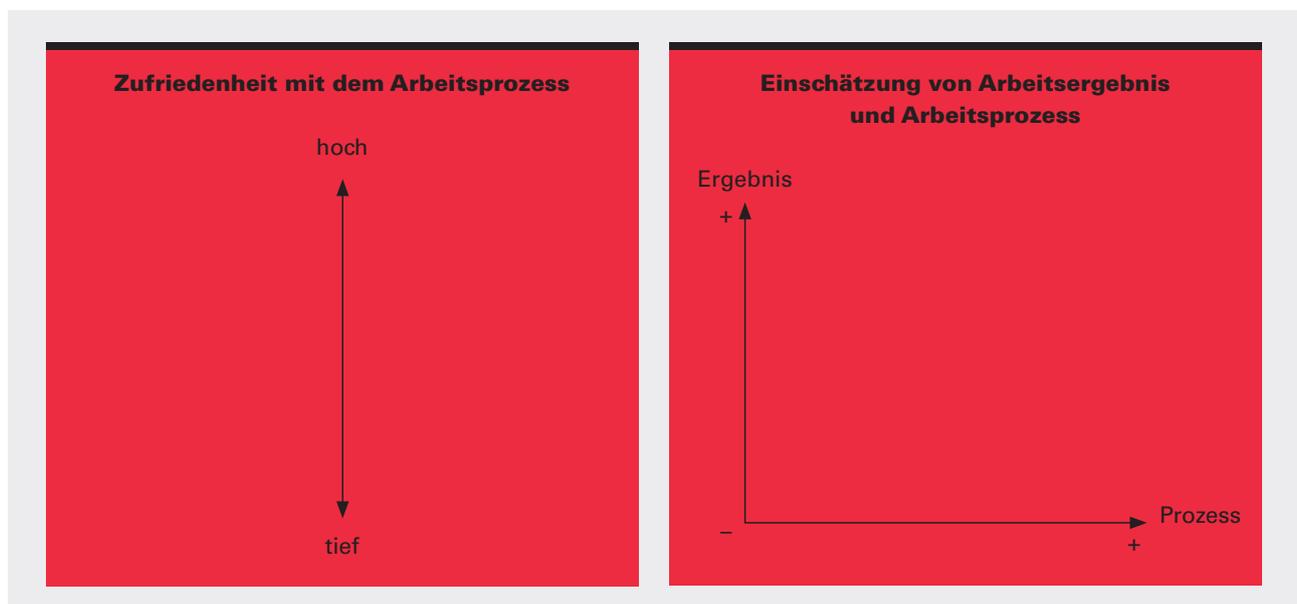
Wenn man nicht redebereit ist, darf man «passen».

Ein-Punkt-Frage

Vorgehen:

Jeder Teilnehmer/jede Teilnehmerin klebt/zeichnet auf einem Poster zu einer Frage/Aussage einen Punkt, der seine/ihre Einschätzung darstellt. Das so entstandene Bild wird gemeinsam interpretiert.

Beispiele für Fragen/Aussagen:



Vier-Felder-Standortbestimmung

Dieses Werkzeug²⁶ wird zur Reflexion der Arbeitsprozesse und -ergebnisse im Unterrichtsteam eingesetzt.

Vorgehen:

- Das Unterrichtsteam legt gemeinsam das Thema der Standortbestimmung fest (geht es um eine allgemeine Standortbestimmung zur Arbeit im Unterrichtsteam oder um einen bestimmten Aspekt?)
- Jede Person füllt für sich die vier Felder mit Stichworten in Bezug auf das Thema
- Die Gruppe tauscht die Stichworte aus und schreibt Gruppenstichworte auf ein Plakat (Flipchart) mit den vier Feldern
- Das Unterrichtsteam diskutiert die Ergebnisse und leitet Schwerpunkte für die Weiterarbeit ab

<p>Das ist gut</p> <p>Dazu tragen wir Sorge!</p>	<p>Das ist problematisch</p> <p>Das verändern wir!</p>
<p>Das ist eine Chance</p> <p>Das entwickeln wir weiter!</p>	<p>Das ist bedrohlich</p> <p>Dem beugen wir vor!</p>

²⁶ Die Vier-Felder-Standortbestimmung wird in der Beratungsliteratur SOFT-Analyse genannt (Satisfactions, Opportunities, Faults, Threats), vgl. Achermann, Edwin, 2003

Anforderungen an eine Teamleitung

Dieses Werkzeug²⁷ dient als

- *Einschätzungshilfe* für eine Lehrperson, die prüfen will, ob sie sich als Teamleitung eignen würde und in welchen Bereichen sie allenfalls Unterstützung in der neuen Rolle braucht.
- *Standortbestimmung* für eine Lehrperson, die bereits ein Unterrichtsteam leitet. Sie kann so einschätzen, in welchen Bereichen ihre Stärken liegen und wo allenfalls Entwicklungsbedarf besteht (die Standortbestimmung kann dann auch bei der Weiterbildungsplanung nützlich sein).
- *Anforderungsprofil*, das die Schulleitung einsetzt, wenn sie klären will, welche Lehrpersonen sich als UT-Leitungen eignen könnten oder um den Weiterbildungsbedarf von UT-Leitungen abzuschätzen.

Vorgehen:

- In einem ersten Schritt wird eingeschätzt, wie wichtig jeder der Aufgabenbereiche für die Leitung des Unterrichtsteams überhaupt ist
- Im zweiten Schritt schätzt die Person ihre eigenen Fähigkeiten bzw. die Fähigkeiten der Zielperson in Bezug auf jeden Aufgabenbereich ein
- Betrachtung des Gesamtbildes und Ziehen von Schlussfolgerungen (z.B. Ableiten des Weiterbildungsbedarfs)

²⁷ vgl. Krüger, Wolfgang, 2000

Aufgaben	Anforderungen	Fähigkeiten	Einschätzung
Koordinieren	Ziele vereinbaren; Ablauf organisieren; Zeitbudget überwachen; Aussenkontakte abstimmen	Verzicht auf Dominanz; verbindlich, aber hartnäckig	Wichtigkeit dieser Aufgabe tief ←————→ hoch Fähigkeit tief ←————→ hoch
Moderieren	Alle ins Spiel bringen; Argumente herausarbeiten; Störungen erkennen; Konsens herstellen	Moderationstechnik beherrschen; Visualisieren; Beziehungsstörungen erkennen und beheben	Wichtigkeit dieser Aufgabe tief ←————→ hoch Fähigkeit tief ←————→ hoch
Beraten	Fach- und Methodenfragen klären; Beziehungsprobleme klären	In Alternativen denken; nicht-direktive Gesprächsführung	Wichtigkeit dieser Aufgabe tief ←————→ hoch Fähigkeit tief ←————→ hoch
Konflikte managen	Rollenkonflikte im Team erkennen und klären	Die Kommunikation im Team gezielt analysieren	Wichtigkeit dieser Aufgabe tief ←————→ hoch Fähigkeit tief ←————→ hoch
Präsentieren	Die Ergebnisse der Teamarbeit darstellen und «verkaufen»	Visualisieren, z.B. mit Flipchart, Overhead-Technik, Pinnwänden	Wichtigkeit dieser Aufgabe tief ←————→ hoch Fähigkeit tief ←————→ hoch
Repräsentieren	Die eigene Teamarbeit in den Gesamtzusammenhang stellen und Teaminteressen vertreten	Selbstbewusster Auftritt; Balance halten zwischen Team- und Gemeinschaftsinteressen	Wichtigkeit dieser Aufgabe tief ←————→ hoch Fähigkeit tief ←————→ hoch
Verhandeln	Über Aufgaben, Zeit, Geld und personelle Unterstützung verhandeln	Verhandlungsstrategie und -taktik	Wichtigkeit dieser Aufgabe tief ←————→ hoch Fähigkeit tief ←————→ hoch

Literatur

- *Achermann, Edwin (2007)*. Unterricht gemeinsam machen. Ein Modell für den Umgang mit Heterogenität. Bern: schulverlag blmv.
- *Achermann, Edwin, Gautschi, Peter & Rüegegger, Ruedi (2007)*. Lernpartnerschaften. Im Tandem und in Gruppen gemeinsam lernen. Aarau: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Pädagogische Hochschule.
- *Achermann, Edwin (2003)*. Schulinterne Weiterbildung – eine Orientierung mit Werkzeugen. 2. überarbeitete Auflage. Aarau: Fachhochschule Aargau Nordwestschweiz, Departement Pädagogik, Institut Schule und Weiterbildung.
- *Bastian, Johannes & Seidel, Otto (2010)*. Teamarbeit und Unterrichtsentwicklung. Klärungen der Grundlagen und Hilfen für die Praxis. Zeitschrift Pädagogik, 01/10.
- *Bonsen, Martin & Rolff, Hans-Günter (2006)*: Professionelle Lerngemeinschaften von Lehrerinnen und Lehrern. Zeitschrift für Pädagogik. 52. Jahrgang, Heft 2.
- *Eikenbusch, Gerhard (1998)*. Praxishandbuch Schulentwicklung. Berlin: Cornelsen.
- *Fichten, Wolfgang (2007)*. Kooperative Unterrichtsentwicklung. Ergebnisse und Prozesserfahrungen eines Entwicklungsprojekts. Zeitschrift Pädagogik, 10/07
- *Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. (2003)*. Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation. Frankfurt: Redline Wirtschaft bei moderne industrie.
- *Krüger, Wolfgang (2000)*. Teams führen. Planegg: STS-Verlag.
- *Kunz Heim, Doris & Arnold, Claudia (2009)*: Unterrichtsteams in Schulen – Ergebnisse aus der Forschungsliteratur. Aarau: Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule, Institut Forschung und Entwicklung. Download: www.schul-in.ch/unterrichtsteams.cfm
- *Landert, Charles & Brägger, Martina (2009)*. LCH Arbeitszeiterhebung 2009. Bericht zur Erhebung bei 5000 Lehrpersonen im Zeitraum Oktober 2008 – September 2009. Im Auftrag des Dachverbandes Schweizer Lehrerinnen und Lehrer LCH. Download: www.lch.ch/lch/verlag_lch/lch-download.html
- *Landwehr, Norbert; Achermann, Edwin & Eschelmüller, Michele (2009)*. Dimensionen, Qualitätsindikatoren und Items für die Arbeit in Unterrichtsteams. Überarbeiteter Entwurf (unveröffentlicht). Aarau: Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule.
- *Meyer, Hilbert (2004)*. Was ist guter Unterricht? Berlin: Cornelsen Scriptor
- *Peter, Charlotte & Ramirez, Margrit (2009)*. Handreichung Pädagogische Teams. Kompass, Orientierung zur Schulentwicklung. Stadt Zürich, Kreisschulpflege Schwamendingen. Download: www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/ssd/Deutsch/Volksschule/dokumente/15_schulkreise/25_schwamendingen/Schulentwicklung/Paedagogische%20Teams.pdf
- *Rolff, Hans-Günter (2007)*. Unterrichtsentwicklung initiieren und steuern: Eine Hauptaufgabe der Schulleitung. Ein Vortrag von Prof. Dr. H.G. Rolff auf der Fachtagung 2007 des Verbandes der Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz VSL-CH. Abrufbar unter: www.vslch.ch/Fachtagung/Folien_Rolff.pdf
- *Schley, Winfried (1998)*: Teamkooperation und Teamentwicklung in der Schule. In: Altrichter, Herbert; Schley, Wilfried & Schratz Michael (Hrsg.). Handbuch zur Schulentwicklung. Band 1. Innsbruck: StudienVerlag.
- *Semmer, Norbert & Udris, Ivars (2004)*. Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In: Heinz Schuler (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, Bern: Hans Huber.
- *van Dick, Rolf, van Knippenberg, Daan, Kerscheiter, Rudolf, Hertel, Guido & Wieseke, Jan (2008)*. Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior* 72, 388–399.

Unterrichtsteams
zusammenarbeiten – entwickeln – entlasten

Regula Windlinger
in Zusammenarbeit mit Edwin Achermann und Michele Eschelmüller

1. Auflage 2010

Herausgeberin:
Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule
Institut Weiterbildung und Beratung
Küttigerstrasse 42, 5000 Aarau
www.fhnw.ch/ph/weiterbildung

Gestaltung: Theo Gamper Grafik, Solothurn
Fotografien: Adriana Bella, Thörishaus und Franz Gloor, Solothurn
Druck: sprüngli druck ag, Villmergen

Aarau und Solothurn, Oktober 2010
Auflage: 3000

© Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule
Institut Weiterbildung und Beratung