

Unterrichtsbezogene Zusammenarbeit

Entwicklung und Entlastung
durch Kooperation



Inhalt

Zu dieser Broschüre	3
Einleitung	4
Unterrichten: eine abwechslungsreiche und anspruchsvolle Aufgabe	4
Unterrichtsbezogene Zusammenarbeit	4
Zu den folgenden Kapiteln	7
Was ist ein Unterrichtsteam?	8
Definition und Abgrenzungen	9
Funktionen	12
Wie sind Unterrichtsteam in der Schule eingebettet?	14
Unterrichtsteams einführen und bilden	15
Einbettung in die Organisation	18
Unterrichtsteams führen	20
Wie arbeiten Unterrichtsteams?	22
Ein Team werden	23
Teamkultur	25
Teamvereinbarung	27
Arbeitstreffen	30
Leitung Unterrichtsteam	31
Was bringt die Arbeit in Unterrichtsteams	32
Literatur	35
Impressum	36



Zu dieser Broschüre

Die Broschüre richtet sich an Lehrpersonen, die bereits unterrichtsbezogen zusammenarbeiten oder es künftig tun wollen, an Schulleitende, Mitglieder von Schulbehörden und weitere interessierte Personen aus dem Bildungsbereich.

Auf der Website des Amtes für Volksschule (➔ [Unterrichtsbezogene Zusammenarbeit](#)) stehen ergänzend praxiserprobte Werkzeuge in elektronischer Form zur Verfügung, auf die in der Broschüre jeweils mit einem grünen Symbol verwiesen wird.



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 und sich – im Rahmen ihres Berufsauftrags – an der Entwicklung und dem Betrieb der Schule beteiligen.

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.

Berufsauftrag

Zum Berufsauftrag der Lehrerinnen und Lehrer gehört neben dem Unterrichten (inkl. Planung, Vor- und Nachbereitung) die Förderung, Beurteilung und Erziehung der Schülerinnen und Schüler im Sinne der Unterrichtsgesetzgebung und nach den im Lehrplan festgehaltenen Grundsätzen; die individuelle und gemeinsame Weiterbildung; die Zusammenarbeit in der Schule sowie mit Eltern, Behörden und Diensten; die Mitarbeit an der Gestaltung und Entwicklung der Schule und die Evaluation der Arbeit an der Schule.² Erhebungen zur Arbeitszeit der Lehrpersonen zeigen, dass viele Lehrpersonen Überzeit leisten.³ Lehrerinnen und Lehrer sind herausgefordert, ihre Arbeit so zu gestalten, dass sie diese in der gemäss Berufsauftrag zur Verfügung stehenden Arbeitszeit leisten können.

Unterrichtsbezogene Zusammenarbeit

Die «Schulinterne Zusammenarbeit» ist im Kanton Thurgau nicht nur im Berufsauftrag der Lehrpersonen verankert. Sie lässt sich zudem aus verschiedenen Gesetzartikeln ableiten⁴ und wird im Leitfaden «Merkmale für Unterrichts- und Schulqualität» als Qualitätsanspruch «Schulinterne Zusammenarbeit» im Bereich Schulqualität konkretisiert: «Die Schule pflegt Formen der organisatorischen sowie unterrichtsbezogenen Zusammenarbeit, welche direkt der Qualität von Schulorganisation, Schulklima und Unterricht dienlich sind».⁵

Befunde des Steuerungswissens der Fachstelle Schulevaluation deuten jedoch schon seit längerem darauf hin, dass sich die Zusammenarbeitsformen in den Thurgauer Schulen eher auf organisatorische denn auf unterrichtsbezogene Themen ausrichten. Nicht zuletzt im Zusammenhang mit dem neuen «Lehrplan Volksschule Thurgau» verschiebt sich der Fokus hin zu einer vermehrt unterrichtsbezogenen Zusammenarbeit. Denn Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesse verlaufen erfolgreicher, wenn Lehrpersonen zusammenarbeiten, ihren Unterricht und ihre Kompetenzen gemeinsam entwickeln und sich so gegenseitig entlasten.⁶ Klassen- und Unterrichtsteams bilden eine mögliche Struktur innerhalb der Schulen, in der Unterrichtsentwicklung möglich wird (vgl. Tabelle 1).

1 Meyer, Hilbert, 2013

2 vgl. [↗ Berufsauftrag Lehrpersonen](#)

3 z.B. Brägger, Martina, 2019

4 Vgl. § 7 und § 28 [↗ RB 411.111](#) – Verordnung des Regierungsrates über die Volksschule (RRV VG), § 51 [↗ RB 411.114](#) – Verordnung des Regierungsrates über die Rechtsstellung der Lehrpersonen an den Volksschulen (RSV VS) und § 4 [↗ RB 411.116](#) – Verordnung des Regierungsrates über die Rechtsstellung der sonderpädagogischen Fachpersonen an der Volksschule

5 Amt für Volksschule Thurgau, 2014, S. 13, 19

6 Kunz Heim, Doris & Arnold, Claudia, 2009; Arnold, Claudia, Bauer, Frank & Kunz Heim, Doris, 2011

Tabelle 1: Unterrichtsbezogene Zusammenarbeit in Klassen- und Unterrichtsteams

Schulinterne Zusammenarbeit

Die Schule pflegt Formen der internen Zusammenarbeit, welche direkt der Qualität von Schulorganisation, Schulklima und Unterricht dienlich sind.

Unterrichtsbezogene Zusammenarbeit

Die unterrichtsbezogene Zusammenarbeit fördert eine gemeinsame Kultur des Unterrichtens und damit gleichwertigen Unterricht. Darüber hinaus dient sie dem Lernen voneinander, der gemeinsamen Weiterentwicklung von didaktischen und methodischen Kompetenzen sowie der gegenseitigen Entlastung der Lehrpersonen.

Klassen- und Unterrichtsteams

Klassen- und Unterrichtsteams bilden eine Struktur innerhalb der Schulen, in der Unterrichtsentwicklung möglich wird.

Klassenteams

Zum Klassenteam gehören alle Lehrpersonen, die eine Klasse unterrichten sowie die Schulische Heilpädagogin / der Schulische Heilpädagoge und weitere Fachpersonen.
Sie koordinieren die Planung und Durchführung des Unterrichts.

Beispiele:

Klassenlehrperson (ev. Jobsharing)
Fachlehrpersonen (z.B. Englisch)
Schulische Heilpädagoginnen und -pädagogen
Lehrpersonen für Deutsch als Zweitsprache (DaZ)
Assistenzpersonen
Sonderpädagogische Fachpersonen (Logopädie, Psychomotoriktherapie)...

Unterrichtsteams

Ein Unterrichtsteam ist eine Gruppe von Lehrpersonen aus Parallelklassen oder Fachschaften, die in methodisch-didaktischen Belangen zusammenarbeiten.
Sie entwickeln den Unterricht gemeinsam weiter und unterstützen einander bei der Arbeit.

Beispiele:

Teams von Parallelklassen (Jahrgangsteams) oder parallelen altersdurchmischten Klassen
Stufen- bzw. Zyklenteams
Fachteams
Förderteams ...

Das Unterrichtsteam unterscheidet sich vom Klassenteam durch die Zusammensetzung (Lehrpersonen von mindestens zwei Klassen) und oft auch durch das Teamverständnis (Arbeits-, Lern- und Qualitätsteam) und den Teamzweck (zusammenarbeiten, entwickeln, entlasten).

Klassenteams:

«Wir und unsere Klasse»

Zu einem Klassenteam gehören alle Lehrpersonen, die an einer Klasse unterrichten und gemeinsam die Verantwortung für die Schülerinnen und Schüler dieser Klasse tragen (vgl. Tabelle 1).

In Klassen, in denen Schülerinnen und Schüler mit besonderem Förderbedarf integrativ geschult werden, kommt insbesondere der Zusammenarbeit von Klassenlehrpersonen und schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen sowie sonderpädagogischen Fachpersonen (Logopädie und Psychomotoriktherapie) eine wichtige Rolle zu. Wertvolle Erkenntnisse und Impulse liegen diesbezüglich aus der Studie «Kooperation im Kontext schulischer Heterogenität» der Pädagogischen Hochschule Thurgau vor (➔ www.phtg.ch ➔ [KoSH](#)). Im Rahmen dieser Arbeiten wurde der «Kooperationsplaner» entwickelt, ein Instrument zur Rollenklärung in Klassenteams (➔ www.kooperationsplaner.ch).

Selbstverständlich kann auch im Klassenteam der Unterricht gemeinsam weiterentwickelt werden. Der Schwerpunkt der Zusammenarbeit im Klassenteam dürfte jedoch in der Regel eher bei den gemeinsamen Schülerinnen und Schülern der Klasse bzw. auf der Koordination der Planung und Durchführung des Unterrichts liegen.

Im Folgenden richtet sich der Fokus der Broschüre auf die Zusammenarbeit in Unterrichtsteams, da hier der Unterricht und die Unterrichtsentwicklung im Zentrum stehen. Die Ausführungen und Werkzeuge zu den Unterrichtsteams lassen sich jedoch bei entsprechender Anpassung häufig auch für die Arbeit in Klassenteams nutzen.

Unterrichtsteams:

«Wir und unser Unterricht»

Neben dem Fokus «Wir und unsere Klasse» (früher: «Ich und meine Klasse») hat 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 und nutzt 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 «Berufsauftrag».



Werkzeuge

Zusammenarbeitsvereinbarung: Grundversion
Zusammenarbeitsvereinbarung: Zusätzliche Aspekte
Kooperationsplaner (➔ www.kooperationsplaner.ch)

Unterrichtsteams 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 Arbeitszeit gemäss Berufsauftrag, 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 den folgenden Kapiteln

Die folgenden Kapitel beschreiben das Modell Unterrichtsteam und seine Praxis.

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.

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».⁷

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 Teams⁸ oder Professionelle Lerngemeinschaften⁹ 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 untersucht.¹⁰ 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.¹¹

Wir verwenden in dieser Broschüre die Bezeichnung Unterrichtsteam¹², 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 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.

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

8 Peter, Charlotte & Ramirez, Margrit, 2009

9 Bonsen, Martin & Rolff, Hans-Günter, 2006

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

11 Bonsen, Martin & Rolff, Hans-Günter, 2006; vgl. auch Amt für Volksschule Thurgau, 2013, S. 13

12 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. Kombiniert das Unterrichtsteam die Funktion Arbeitsteam mit den Funktionen Lernteam und Qualitätsteam, können die Stärken der jeweiligen Funktionen genutzt und die Gefahren gemindert werden (vgl. Abbildung 1).

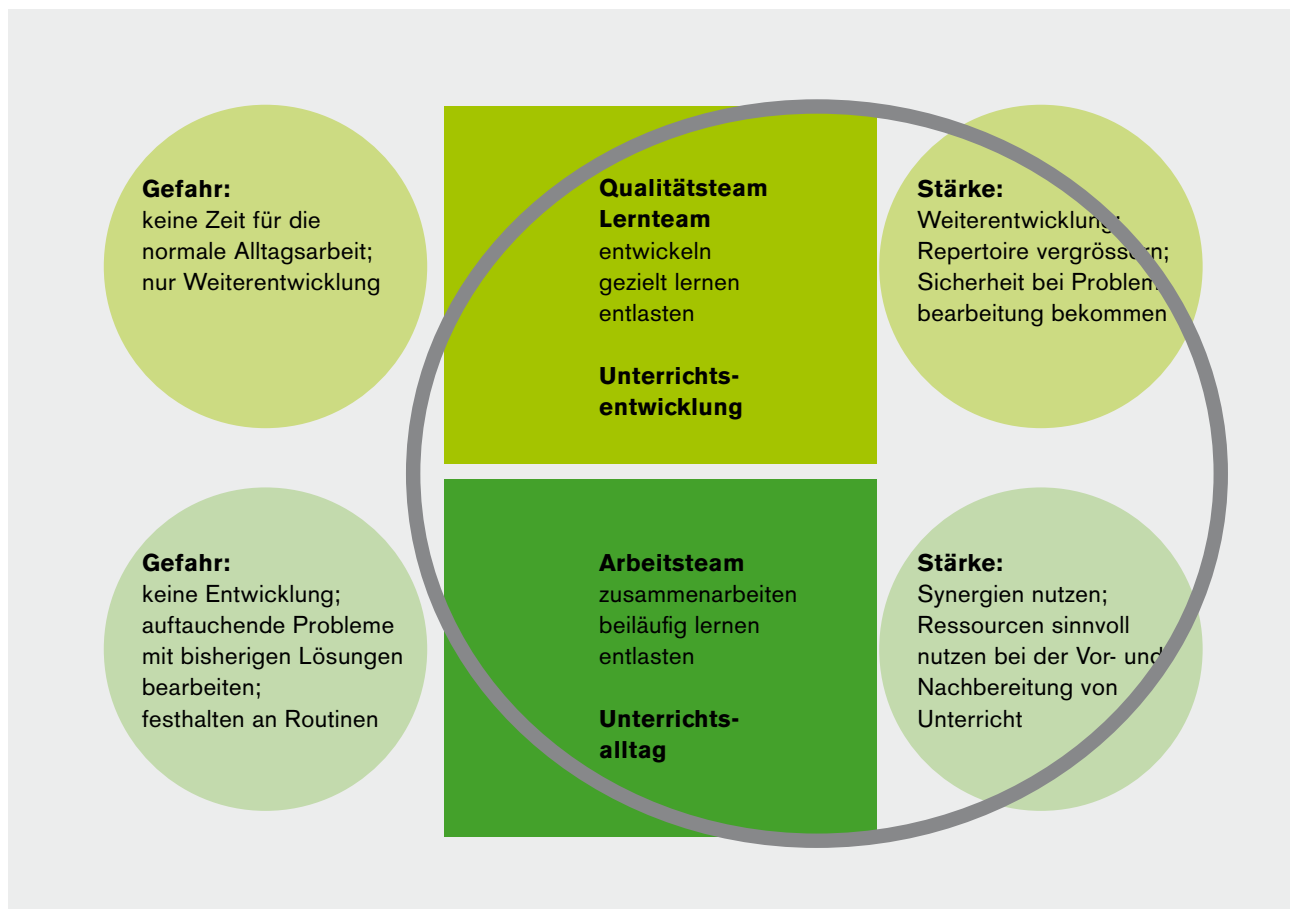


Abbildung 1: Alltag und Entwicklung verbinden

Bei der Zusammenarbeit für den Unterrichtsaltag 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» 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. 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.

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 die Wochenplan-Arbeit gemeinsam, tauschen Formulare und Materialien aus und unterrichten zeitweise im Teamteaching während der Wochenplan-Arbeit.

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 Wochenplan-Arbeit des einzelnen Kindes integriert werden können.



Werkzeug

Entwicklungsfelder in Unterrichtsteams

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.¹³

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.¹⁴

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.

¹³ Werkzeuge zu Unterrichtsbeobachtung, Feedback und Intervention: Achermann, Edwin, Gautschi, Peter & Rügsegger, Ruedi, 2010

¹⁴ van Dick, Rolf, van Knippenberg, Daan, Kerscheiter, Rudolf, Hertel, Guido & Wieseke, Jan, 2008

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 sind.¹⁵ 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 Unterrichtsrichtsteams 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, in welchem Gremium welche Themen diskutiert und welche Arbeiten 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.¹⁶ Gerade für Lehrpersonen aus Kleinstschulen steckt im schulübergreifenden Unterrichtsteam ein grosses Entlastungspotential.

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).

¹⁵ Kunz Heim, Doris & Arnold, Claudia, 2009

¹⁶ Eine weitere Möglichkeit der schulübergreifenden, unterrichtsbezogenen Zusammenarbeit bieten schulübergreifende Netzwerke (→ [Schulen vernetzt TG](#))

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.

Stufen- bzw. Zyklenteams

In mittleren und kleinen Schulen können Unterrichtsteams mit den Stufen- oder Zyklenteams identisch sein (zum Beispiel Unterrichtsteam Kindergarten, Unterrichtsteam Primarunterstufe oder Team 1. Zyklus. Diese Variante ist insbesondere dann interessant, wenn eine Schule vom Jahrgangsklassensystem auf altersdurchmischte Klassen 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 Bildnerisches oder Textiles und Technisches Gestalten oder für Hauswirtschaftslehrpersonen (Wirtschaft, Arbeit, Haushalt) – 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:

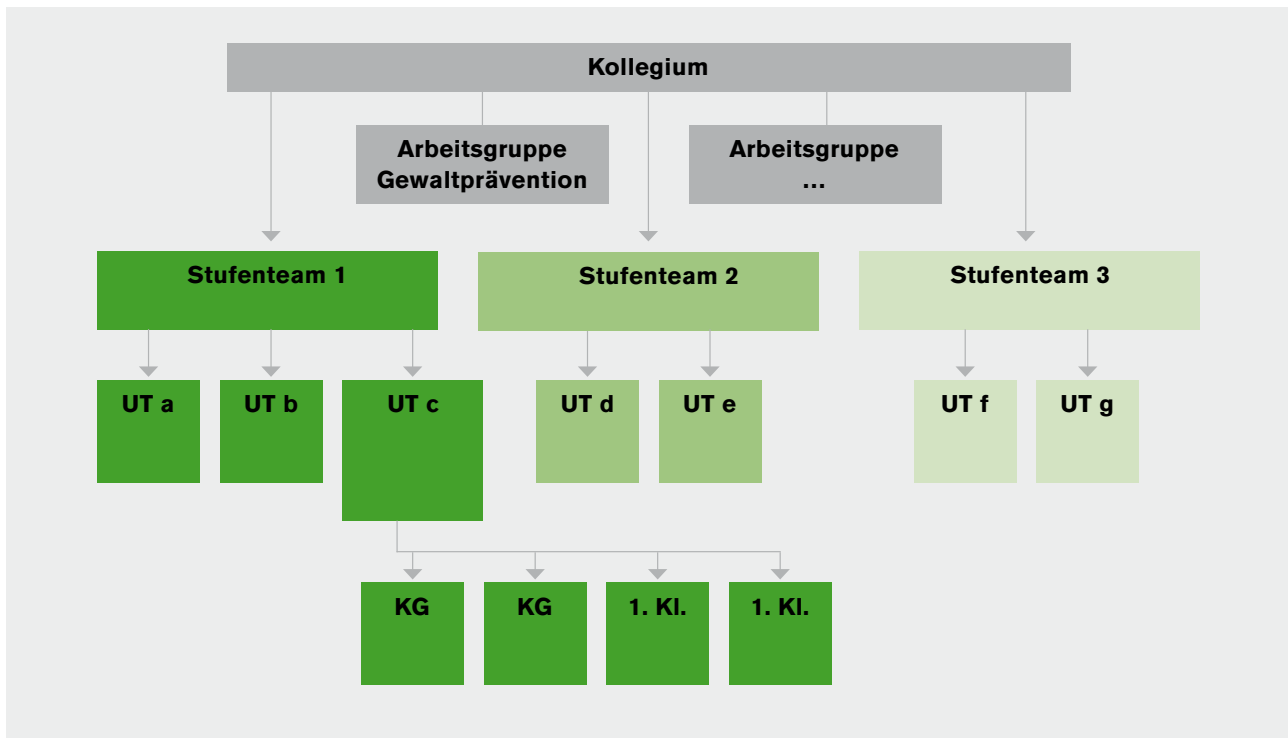


Abbildung 2: Bildung von Unterrichtsteams (UT) an einer grossen Schule

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.¹⁷

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 (vgl. Abbildung 3). 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.

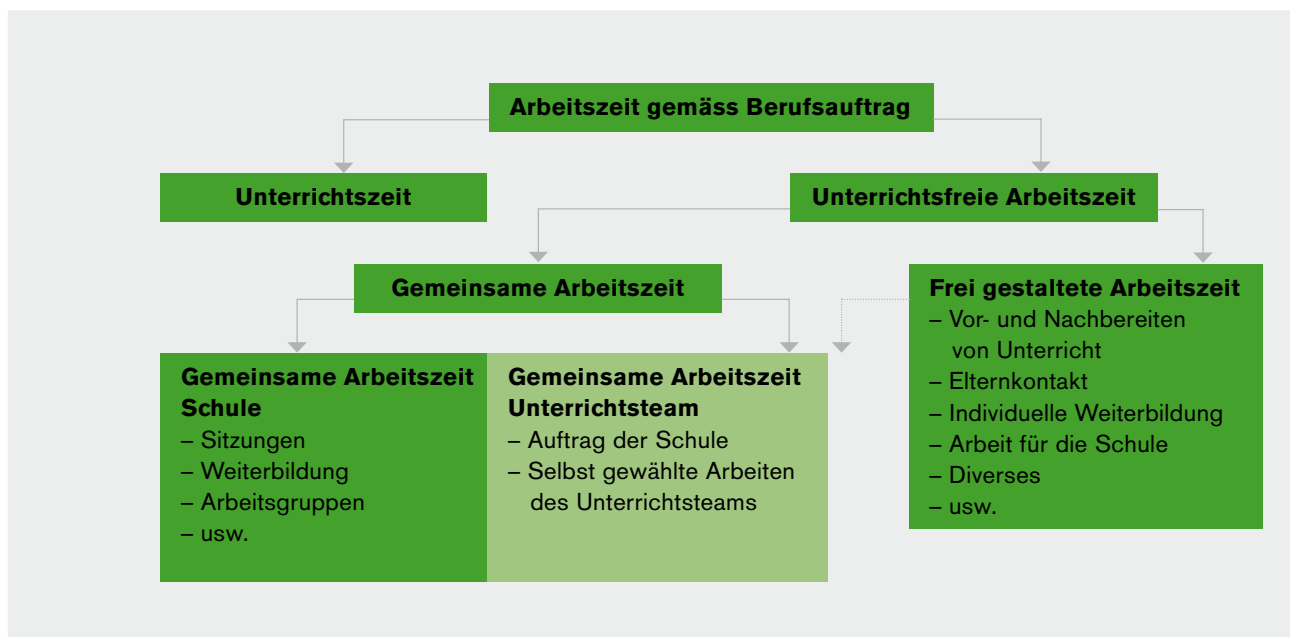


Abbildung 3: Die gemeinsame Arbeitszeit im Unterrichtsteam als Teil der Arbeitszeit gemäss Berufsauftrag

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 (vgl. Abbildung 4).

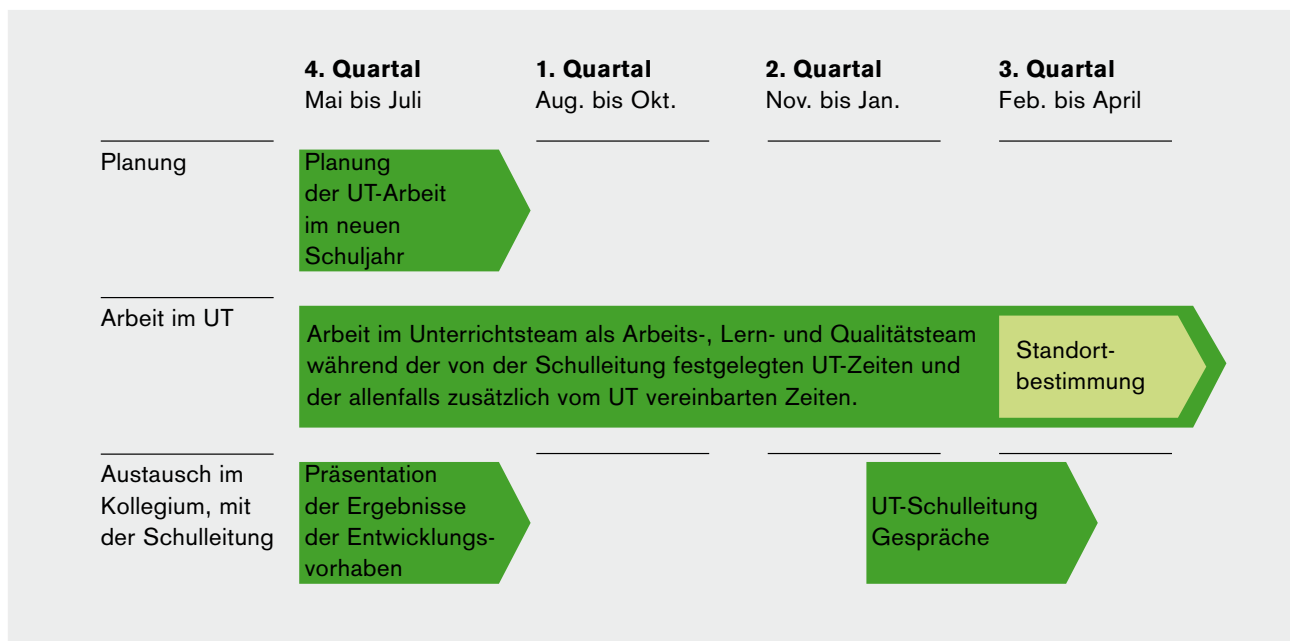


Abbildung 4: Die Arbeit im Unterrichtsteam (UT) im zeitlichen Ablauf eines Unterrichtsjahrs

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 inhaltlichen Austausch zwischen den Unterrichtsteams gewährleisten die Schulen mit unterschiedlichen Massnahmen: Nach der Planung der Unterrichtsteamarbeit informieren die Teams einander über ihre Vorhaben. Im Lehrerzimmer 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:¹⁸

- 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 (andere 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 gruppenspezifischen Schwierigkeiten.
- Widerstände wahrnehmen und mit ihnen konstruktiv umgehen.

Unterrichtsteam-Gespräch

Neben den Mitarbeitergesprächen 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.

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.



Werkzeug

Entwicklungsfelder in Unterrichtsteams

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. 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.¹⁹ Dazu gehört die Überzeugung, dass Ziele durch die Arbeit in Unterrichtsteams besser erreicht werden können.²⁰

19 Bastian, Johannes & Seidel, Otto, 2010

20 Fichten, Wolfgang, 2007

21 Schley, Winfried, 1998, S. 128

22 Krüger, Wolfgang, 2000, S. 22

Teamphasen

Jedes neu gebildete Team durchläuft eine Entwicklung mit typischen Phasen. Doch gestaltet sich der Entwicklungsprozess je spezifisch und unterschiedlich:²¹

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.

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».²²



Werkzeug

Wie spät ist es in unserem Team?

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. Riemann²³ unterscheidet zwei Dimensionen, in deren Ausprägung sich Menschen wie auch Teams unterscheiden (vgl. Abbildung 5).



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

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).

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 Problemlösungen, 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.



Abbildung 5: Zwei Dimensionen der Ausprägungen von Menschen und Teams

Werkzeug

Teamkultur

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 gemäss Abbildung 6 eingeteilt. Die längerfristige Unterrichtsplanung (Jahres- und Quartalsplanungen) macht dieses Unterrichtsteam in den Schulferien.

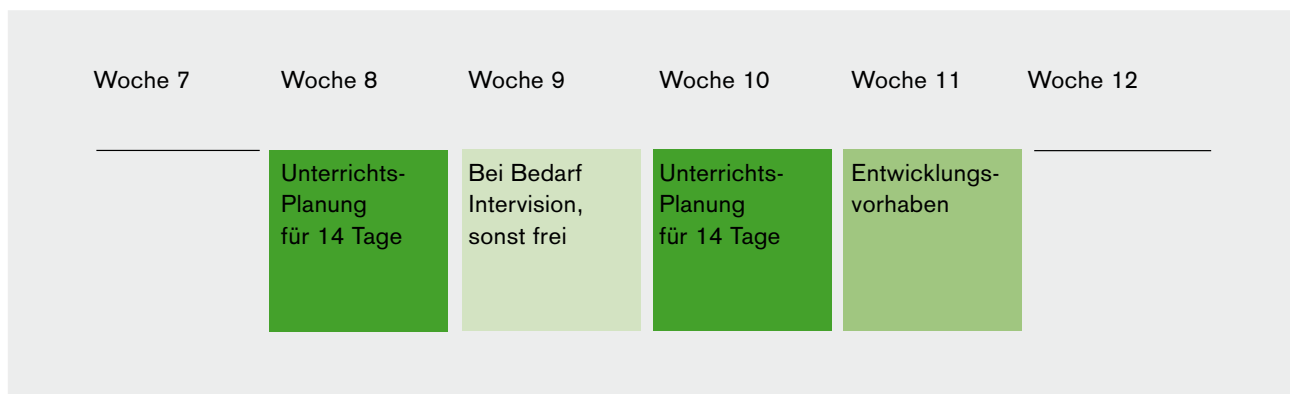



Abbildung 6: Monatliche Arbeitsplanung eines Unterrichtsteams (beispielsweise jeweils Mittwochnachmittag 12.30-15.30 Uhr)



Werkzeuge

Inhaltsverzeichnis für eine Arbeitsvereinbarung
 Vorlage Arbeitsvereinbarung
 Ziele vereinbaren

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 zuhanden Schulleitung und der Kolleginnen und Kollegen. Nach Abschluss des Entwicklungsvorhabens präsentieren die Lehrpersonen ihr Vorgehen und ihre Erkenntnisse dem Kollegium.



Werkzeuge

Inhaltsverzeichnis für eine Vereinbarung Entwicklungsvorhaben
Vorlage Vereinbarung Entwicklungsvorhaben
Ziele vereinbaren

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 anderen 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. Die Dokumentation ermöglicht, dass Unterrichtsteams derselben Schule und aus anderen Schulen ihre Vorhaben präsentieren und 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
Blitzlicht / Ein-Punkt-Frage
Vier-Felder-Standortbestimmung
Wie spät ist es in unserem Team?
Entwicklungsfelder in Unterrichtsteams
Anforderungen an eine Teamleitung

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.

Leitung Unterrichtsteam

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.²⁴

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.

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 gruppenspezifischer Weiterbildung und Beratung unterstützen können. Andererseits sind Unterrichtsteams für die Organisation Schule der Ort, wo permanente institutionalisierte Unterrichtsentwicklung passiert.

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.



Literatur

Achermann, Edwin (2007). Unterricht gemeinsam machen. Ein Modell für den Umgang mit Heterogenität. Bern: Schulverlag plus.

Achermann, Edwin, Gautschi, Peter & Rüegsegger, Ruedi (2010). Lernpartnerschaften. Im Tandem und in Gruppen gemeinsam lernen. 3. Auflage. Aarau: Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule.

Achermann, Edwin (2003). Schulinterne Weiterbildung – eine Orientierung mit Werkzeugen. 2. überarbeitete Auflage. Aarau: Fachhochschule Aargau Nordwestschweiz.

Amt für Volksschule Thurgau (2013). Lern- und Unterrichtsverständnis. Entwicklungen im Überblick. Frauenfeld: BLDZ Lehrmittelzentrale Thurgau.

Amt für Volksschule Thurgau (2017). Merkmale für Unterrichts- und Schulqualität. Leitfaden für die Qualitätsarbeit in Schulen. Frauenfeld: BLDZ Lehrmittelzentrale Thurgau.

Arnold, Claudia, Bauer, Frank & Kunz Heim, Doris (2011). Arbeiten in Unterrichtsteams – Erfahrungen von Lehrerinnen und Lehrern. Aarau: Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule.

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.

Brägger, Martina (2019). Bericht LCH Arbeitszeiterhebung 2019.

Eikenbusch, Gerhard (1998). Praxishandbuch Schulentwicklung. Berlin: Cornelsen.

Fichten, Wolfgang (2007). Kooperative Unterrichtsentwicklung. Ergebnisse und Prozessenerfahrungen 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.

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 (2013). Was ist guter Unterricht? 9. Auflage. Berlin: Cornelsen.

Peter, Charlotte & Ramirez, Margrit (2009). Handreichung Pädagogische Teams. Kompass, Orientierung zur Schulentwicklung. Stadt Zürich: Kreisschulpflege Schwamendingen.

Schley, Winfried (1998). Teamkooperation und Teamentwicklung in der Schule. In: Altrichter, Herbert, Schley, Wilfried & Schratz, Michael (Hrsg.). Handbuch zur Schulentwicklung. Band 1. Innsbruck: Studien Verlag.

Semmer, Norbert & Udris, Ivars (2004). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In: Schuler, Heinz (Hrsg.). Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern: 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.

Impressum

Bei der vorliegenden Broschüre handelt es sich um eine Adaption folgender Publikation:

Windlinger, Regula, Achermann, Edwin & Eschelmüller, Michele (2012).

Unterrichtsteams: zusammenarbeiten – entwickeln – entlasten.

2. unveränderte Auflage. Aarau: Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule.

Herausgeber: Kanton Thurgau, Amt für Volksschule, Angebote und Entwicklung

Gestaltung: Typografie Metzger GmbH, Frauenfeld

Fotografie: Michael Richter, Zürich

Die Bildserien entstanden im Rahmen der Projektwoche Kunst (15.-19. Juni 2015) in der Schulanlage Huben, Frauenfeld. Je zwei Lehrpersonen verschiedener Stufen schlossen sich zu einem Tandem zusammen.

Das Foto auf der Rückseite wurde anlässlich einer Teamsitzung in der Schulanlage Spanner, Frauenfeld aufgenommen.

Version: April 2022 (nur online verfügbar)



