

Schulleitung heute: Gruppe von Einzelkämpfern oder Team?

Wie aktuelle Herausforderungen sich durch Teamarbeit besser bewältigen lassen

Schulleitungen als Team gab es bisher vor allem an Gesamtschulen. Dort bestanden Schulleitungen immer aus mehreren Personen. Inzwischen ist das Interesse an Teamarbeit, auch in der Schulleitung, auch an anderen Schulformen gewachsen. Trotzdem sind die Vorbehalte oft noch groß.

Anne Ratzki

»In jeder Situation erbringt ein Team unweigerlich bessere Resultate als eine Gruppe von Einzelpersonen, die sich in genau eingegrenzten beruflichen Rollen und Verantwortungsbereichen bewegen ... Die Verbindung von Team und Leistung ist unschlagbar.« (Katzenbach 1993, S. 33)

Was spricht eigentlich gegen eine Schulleitung als Team?

Die Rolle des Schulleiters oder der Schulleiterin als Repräsentanten ihrer Schule galt lange als hierarchisch genau definiert. Noch 1982 sagte mir der Abteilungsleiter einer Bezirksregierung: »Das Gesetz will den monostrukturell herrschenden Schulleiter.«

Heute ist die Erlasslage widersprüchlich. Für Gesamtschulen sieht sie in NRW z.B. zwar immer noch keine Schulleitung als Team vor, doch die Schulleitungsmitglieder mit eigenen Aufgabenbereichen sollen »eng kooperieren«. Andererseits werden die Alleinverantwortung des Schulleiters oder der Schulleiterin und ihre Weisungsbefugnis betont (vgl. »Schulleitung an Gesamtschulen«, BASS 21-02 Nr. 3). An Gymnasien werden nur Schulleiterinnen oder Schulleiter und deren Stellvertreter als Schulleitung bezeichnet, doch Studiendirektoren und Oberstudienräte erhalten Aufgaben der Schulleitung nach dem Geschäftsverteilungs-

plan (vgl. »Geschäftsverteilungsplan an Gymnasien« BASS 21-02 Nr. 7).

Ist Teamarbeit in der Schulleitung nun erlasskonform? Sie ist nicht untersagt, und es liegt durchaus in der Entscheidung der einzelnen Schulleitung, wie weit sie ihre Kooperation fasst. Nach dem niederländischen Organisationswissenschaftler Friedrich Glasl sind Schulen sehr komplexe professionelle Organisationen – für sie ist Teamarbeit in der Leitung die optimale Form, auf diese Komplexität zu antworten.

Ein sehr ernst zu nehmender Widerstand allerdings liegt in unserer Sozialisation als Einzelkämpfer. Wir alle werden in der Regel weder in der Schule noch in der Universität auf Teamarbeit vorbereitet. Wir lernen, auf unsere Einzelleistung zu vertrauen, uns in Konkurrenz zu anderen durchzusetzen.

Der Lernerfolg für eine Kooperation mit anderen sähe anders aus: Den Nutzen von Vielfalt zu erkennen, andere für ihr Kompetenz zu bewundern, zu erleben, dass »positive Abhängigkeit« (Norm Green) die Arbeitsfreude steigert und bessere Ergebnisse erzielt.

Was spricht für Teamarbeit in der Schulleitung?

Die Erfahrung zeigt: Teamarbeit bedeutet zu allererst Entlastung. Physische und psychische Entlastung. Auf-

gaben werden verteilt; für schwierige Entscheidungen und die Bearbeitung schwieriger Aufgaben kann man sich die Beratung und Unterstützung von Teamkollegen holen. Teamkollegen sind die selbstverständlichen Gesprächspartner.

Mehrere Untersuchungen der letzten Zeit haben ergeben, dass Teamarbeit die beste Prophylaxe gegen Burn-out ist, z.B. die DAK-Studie von 2013, die im Handbuch Lehrgesundheit im Link-Verlag veröffentlicht wurde. Dort heißt es: »Kooperation und soziale Unterstützung innerhalb der Schule erweisen sich als besonders gesundheitsförderlich, d.h. Stresserleben wird abgeschwächt und die Erkrankungsrate sinkt«. Nach der DAK-Studie sind die gesund machenden Elemente von Teamarbeit:

- Fachliche und soziale Unterstützung
- Offene Kommunikation, gemeinsame Werte und Regeln, klare Zuständigkeiten
- Kollegiale Beratung, Feedbackkultur
- Zusammenhalt auch in schwierigen Situationen (vgl. S. 98 ff.)

Wie wird eine Gruppe zum Team?

Ein Team zeichnet sich dadurch aus, dass Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Kompetenzen zusammenwirken. In inklusiven Schulen sollte das Schulleitungsteam multiprofessionell zusammengesetzt sein.

Ein Team ist nichts Statisches, sondern immer ein »Lernendes Team«, ein Team in Entwicklung. Zur Unterstützung kann eine Beratung oder ein Coaching hilfreich sein.

Grundlagen der Teamarbeit in der Schulleitung

Teamarbeit in der Schulleitung braucht zu allererst Vertrauen. Das muss sich aufbauen und erhalten bleiben und gepflegt werden. Folgende Elemente unterstützen vertrauensvolle Teamarbeit:

- Eine Aufgabenverteilung, die klar ist und gerecht und wertschätzend, ist die Basis.
- Eine Information, die für alle Mitglieder gleich und umfassend ist, fördert den Zusammenhalt.
- Gute Kommunikation, die alle einbezieht und auf Augenhöhe stattfindet, ist das Lebenselixier.

Aufgabenverteilung

Es macht Sinn, zuerst eine Liste der Aufgaben zu erstellen. Bei der Verteilung der Aufgaben muss man natürlich das Schulrecht beachten. Die Schulleitungsmitglieder sollten klare Aufgabengebiete übernehmen, aber Revierdenken («mein Jahrgang gehört mir») stört Teamarbeit. Auch die Betonung der Hierarchie durch den Schulleiter oder die Schulleiterin («alle müssen mir zuarbeiten, ich treffe die letzte Entscheidung») ist kontraproduktiv.

Die Verteilung der Aufgaben muss transparent sein für das Kollegium und für Außenstehende. Und die Aufgaben müssen mit der Kompetenz verbunden sein, diese Aufgabe auch eigenverantwortlich wahrzunehmen.

Es ist wichtig, dass Machtaufgaben wie Haushalt und Finanzen, Unterrichtsverteilung und Konferenzleitung nicht bei einer Person konzentriert sind, sondern verteilt werden oder gemeinsam beraten und verantwortet werden.

Ein Beispiel ist die Schüleraufnahme: Nach dem Schulgesetz entscheidet die Schulleiterin oder der Schulleiter über die Schüleraufnahme. Aber es ist sinnvoll, die Kriterien für die Aufnah-

me im Schulleitungsteam abzusprechen. Bei den Aufnahmegesprächen müssen alle Schulleitungsmitglieder gut informiert sein und die Kriterien auch vertreten können.

Ein anderes Beispiel:

Vorbereitung und Leitung einer Konferenz. Dies kann von zwei oder drei Mitgliedern des Schulleitungsteams, zu denen immer die Schulleiterin oder der Schulleiter gehören sollte, übernommen werden. Sie machen die Zeitplanung gemeinsam, verteilen die Aufgaben (Einladung, Erstellen von Vorlagen, Vorbereitung verschiedener TOPs) unter sich und leiten verschiedene Teile der Konferenz.

Die Aufgaben der Teammitglieder sollten einmal im Jahr in einer Teambesprechung diskutiert werden, um zu entscheiden, ob die Aufgabenverteilung geändert werden sollte, ob es neue Aufgaben gibt und alte wegfallen können.

Information und Kommunikation

Vertrauen wird auch aufgebaut, gepflegt und erhalten durch gute Information und Kommunikation. Herrschaftswissen ist demotivierend. Das Team muss sicherstellen, dass alle Mitglieder umfassend informiert sind.

Gute Information macht die Arbeit effektiver, so werden Doppelarbeit und Verzögerungen vermieden, sie ist auch die Grundlage für gegenseitige Unterstützung. Über alle Informationen zu verfügen ist eine Grundvoraussetzung für die gemeinsame Verantwortung des Schulleitungsteams für die Leitung der Schule.

Für die schnelle Kommunikation innerhalb des Schulleitungsteams spielen E-Mails eine große Rolle, sie ersetzen aber nicht die »face to face interaction«, also die direkte Kommunikation, wie Norm Green das nennt. Auch hier ist es wichtig, dass alle gleichermaßen in die Kommuni-

kation einbezogen sind, sich niemand zurückgesetzt oder gar ausgeschlossen fühlt.

Kommunikation ist das Lebenselixier des Teams – Lebendigkeit und Wohlbefinden der Teammitglieder hängen von guter Kommunikation ab. Und nicht nur von der Zahl der E-Mails.

Hierarchie in der Schulleitung

Teamarbeit führt unvermeidlich zu flacheren Hierarchien. Dennoch ist Hierarchie im Schulleitungsteam vorhanden, die herausgehobene Stellung des Schulleiters, der Schulleiterin wird durch das Schulrecht festgelegt.

Doch Schulleitung als Team definiert Rollen zumindest teilweise neu. Es ist hilfreich, wenn der Schulleiter oder die Schulleiterin nicht eigenmächtig entscheidet, sondern genauso wie alle anderen ihre Vorschläge einbringen und mit den anderen Teammitgliedern zu gemeinsamen Entscheidungen kommen.

Wichtig erscheint in der Frage der Hierarchie ein professionelles Selbstbewusstsein aller Schulleitungsmitglieder, das sich an Aufgaben orientiert und nicht an institutioneller Hierarchie.

Teamarbeit in der täglichen Arbeit

Entscheidend ist es, Teamarbeit gut zu organisieren. Erfahrene Schulleitungsteams haben hier eine Fülle von Verfahren entwickelt, von denen ich hier nur eines vorstellen kann:

Effektive Teambesprechungen

Ein großer Teil der Teamarbeit der Schulleitung findet in den wöchentlichen Teambesprechungen statt. Deshalb lohnen sich Überlegungen, wie man solche Sitzungen möglichst effektiv strukturieren kann.

Die Planung der Tagesordnung sollte langfristig geschehen, damit einzelne Punkte gut vorbereitet werden können. Zugleich muss immer Platz für Aktuelles sein, das ja Tagesgeschäft in den Schulen ist.

Bei der Sitzung selbst sollten die formalen Aufgaben – Leitung, Protokoll, Zeitwächter – langfristig verteilt sein, damit ihre Verteilung keine Zeit beansprucht. Als erster Punkt empfiehlt sich eine Beschlusskontrolle der Ergebnisse der letzten Sitzung. Anschließend werden die vorbereiteten und die aktuellen Themen beraten und entschieden oder Wege zu einer Entscheidung überlegt. Neue Aufgaben, die sich aus den aktuellen Beschlüssen ergeben, sollten erst am Schluss verteilt werden, damit eine möglichst gerechte Verteilung stattfinden kann. Die Information der nicht anwesenden Mitglieder muss gesichert werden.

Gute Ideen während der Sitzung, die nicht zum Zuge kommen, sollten in einem Speicher für zukünftige Beratungen gesammelt werden.

Umgang mit Konflikten

Konflikte sind unvermeidbar. Sie gibt es in jeder Schule. Konfliktregelung muss deshalb ein Thema für die Team-Schulleitung sein, das sie bewusst angeht.

Für ein Team ist von Vorteil, dass es sich bei allen schwierigen Fragen kollegial beraten und dabei unterschiedliche Sichtweisen und Kompetenzen nutzen kann.

Ich kann hier nur eines der Verfahren vorstellen, die in Schulleitungsteams entwickelt wurden.

- Wenn ein Konflikt auftritt, sollte sich keiner spontan an die Bearbeitung machen, sondern das Team sollte erst klären, wer in der Schulleitung – oder auch außerhalb – den Konflikt bearbeiten könnte.

- Es sollte nie eine Person allein damit beauftragt werden, besser sind zwei Personen.

- Zunächst muss der Sachverhalt und müssen die beteiligten Personen geklärt werden, dann sollten die Konfliktparteien einzeln gehört werden.

- In einer gemeinsamen Besprechung mit den Konfliktparteien sollte der Konflikt geklärt und möglichst beendet werden.

Die Beendigung eines Konflikts sollte durch eine Erklärung oder ein Zeichen geschehen, z.B. dass die Konfliktparteien sich die Hand geben. Das ist sehr wichtig, weil nicht beendete Konflikte weiterschwelen und das Klima nachhaltig vergiften können.

Bei Konflikten innerhalb des Teams sollte auf eine externe Moderation zurückgegriffen werden. Das können auch Beratungslehrer der eigenen Schule sein, wenn sie das Vertrauen beider Seiten haben.

Schulleitung als Team und Kollegium

Ein Schulleitungsteam darf sich nicht abschließen, die Kommunikation mit dem Kollegium ist wichtig, auch Formen der Beteiligung sollten entwickelt werden.

Es lohnt sich, auch das Kollegium gut zu informieren, denn informierte Kolleginnen und Kollegen fühlen sich ernst genommen, sind motivierter und fühlen sich eher für die Schule verantwortlich, weil sie die Zusammenhänge überschauen.

Für Information und Austausch führt in einer Team-Schule die Schulleitung einmal im Monat Besprechungen mit den Teamsprechern durch. Eine Gruppe mit anderen Schwerpunkten könnten die Fachvorsitzenden sein. Über solche Strukturen beteiligt die Schulleitung das Kollegium an der Leitung der Schule.

Fazit

Schulleitung als Team kann Schulentwicklung besonders gut fördern, auch bei schwierigen Herausforderungen wie Inklusion und Veränderung der Schulstruktur. Schulentwicklung braucht Visionen, braucht unterschiedliche Kompetenzen, Organisation und Verhandlungsgeschick – also die ganze Fülle der Fähigkeiten eines Teams.

Die Schulleitung muss das Kollegium mitnehmen. Dazu gehören viele Gespräche, Fortbildung, Unterstützung. Sie muss dem Kollegium Sicherheit geben, dass die Schule die Herausforderungen schafft. Sie muss mit Schulverwaltung und Schulaufsicht verhandeln, um gute Bedingungen z.B. für Inklusion zu schaffen.

Wenn auch das Kollegium in Teams arbeitet, ist dies die beste Voraussetzung für Inklusion. Die Schulleitung kann dafür ein ermutigendes Vorbild sein. ■



Prof. Dr. Anne Ratzki
Institut für Teamarbeit und Schulentwicklung, Köln

Literaturtipp:

Glattfeld/Lotz/Neißer/Ratzki (Hrsg.) (2012): *Gemeinsam erfolgreich! Kooperation und Teamarbeit an Schulen*. Carl Link, 1. Auflage, 244 Seiten, kartoniert, 36,- €. ISBN 978-3-556-06257-9

Literatur:

Katzenbach, J.R./Smith, D.K. (1993): *Teams: Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation*. Wien