

## Was Lehrkräfte davon abhält zusammenzuarbeiten – Bedingungen für das Gelingen von Kooperation

STEPHAN GERHARD HUBER, FREDERIK AHLGRIMM

**Eine Zusammenarbeit zwischen den Lehrkräften einer Schule ist aus vielen Gründen sinnvoll, hilfreich und daher auch notwendig. Dass trotz zahlreicher gut gemeinter Appelle und Anregungen diese Kooperation in vielen Schulen noch nicht in wünschenswertem Maß realisiert wird, mag daran liegen, dass wichtige Bedingungen für erfolgreiche Zusammenarbeit nicht erfüllt werden.**

**Wissen über Hindernisse und Bedingungen für Kooperation unter Lehrkräften ist für Schulleitungen unabdingbar, um Zusammenarbeit in der Schule zu unterstützen und zu gestalten. Im Folgenden sollen solche Bedingungen benannt sowie Veränderungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.**

### Inhaltsverzeichnis

- 1 Basiswissen**
  - 1.1 Bedingungen in drei Bereichen
  - 1.2 Interventionsmöglichkeiten
  - 1.3 Fazit
- 2 Weiterführende Literatur**
- 3 Arbeitshilfen**
  - 3.1 Diagnose- und Reflexionsinventar zu den Bedingungen für Kooperation im Kollegium

### 1 Basiswissen

Vor allem drei wichtige Gründe sprechen für verstärkte Kooperation in Schulen: Zum einen können die komplexen Anforderungen, die an Schulen gestellt werden, durch Kooperation ressourcenschonender, also effizienter als durch „Einzelkämpfertum“ bewältigt werden. Zusammenarbeit ermöglicht darüber hinaus durch die Aktivierung der Potenziale mehrerer hoch qualifizierter Fachleute eine Qualitätssteigerung der schulischen Prozesse. Nicht zuletzt ist Kooperation in einer Schule, die auf Mündigkeit und Verantwortlichkeit hin erziehen soll, selbst ein Ziel an sich: Die Schule soll durch eigenes kooperatives Handeln ihren Schülern ein Vorbild sein (vgl. Huber/Hader-Popp, Kooperation in der Schule, Kennzahl 81.12).

#### 1.1 Bedingungen in drei Bereichen

Es gibt in einer komplexen Organisation wie der Schule zahlreiche Bedingungen, die über das Zustandekommen und Gelingen, ggf. auch über das

Misslingen von Zusammenarbeit zwischen Lehrkräften entscheiden. Im Folgenden sollen Forschungsergebnisse zusammenfassend dargestellt werden.

Zur Übersicht sollen wichtige Voraussetzungen für Kooperation in der Handlungs- und Organisationseinheit der Einzelschule drei Bereichen zugeordnet werden (siehe Abb. 1), und zwar dem institutionellen, dem personellen und dem umfassenden organisationskulturellen Bereich:

- Der institutionelle Bereich umfasst z. B. formale Organisationsstrukturen und Prozessabläufe, organisatorische Rahmenbedingungen der Schule, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der schulischen Akteure.
- Der personelle Bereich umfasst z. B. Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Einstellungen und (Wert-)Haltungen sowie Lebensumstände und (berufs-)biografische Hintergründe (auch Erfahrungen) der schulischen Akteure.
- Zum organisationskulturellen Bereich gehören zudem alle Aspekte der Schulkultur bzw. des Schulklimas, der kollektiven Erfahrungen, Normen, Werte und Verhaltenskodizes einzelner Schulen mit den ungeschriebenen Gesetzmäßigkeiten, den informellen Strukturen und Prozessen.

Natürlich steht die Handlungs- und Organisationseinheit der Einzelschule nicht im luftleeren Raum, sondern ist eingebettet in das Schulsystem, welches zusätzlich Bedingungen für das Gelingen bzw. die Machbarkeit von Zusammenarbeit schafft.

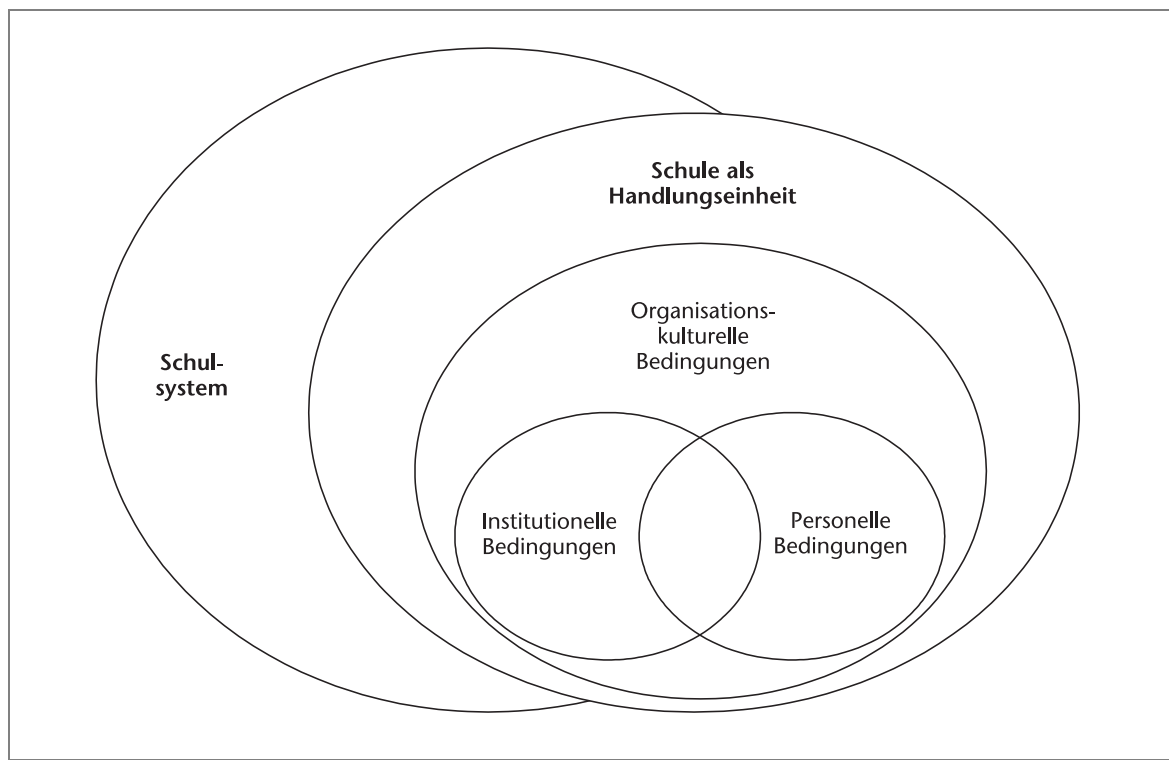


Abb. 1: Voraussetzungen für Kooperation in der Handlungs- und Organisationseinheit der Einzelschule

### Institutionelle Bedingungen

Unter institutionellen Bedingungen für Zusammenarbeit von Lehrkräften sind Festlegungen (vgl. Lateinisch „instituiere“, festlegen) gemeint, die Einfluss auf die Art und Weise haben, wie in Schulen gearbeitet wird. Dazu gehören die formellen Organisationsstrukturen und -prozesse, im klassischen Sinne die Aufbau- und Ablauforganisation.

Dazu zählt auch die Struktur der Aufgaben der Lehrkräfte: In den meisten Schulen ist jeweils ein Lehrer/eine Lehrerin für eine Unterrichtsstunde verantwortlich. Diese zelluläre Struktur bedingt eine vorwiegend individuelle Verantwortung für den Unterricht. Deshalb ist es naheliegend, dass Lehrkräfte ihren Unterricht auch allein planen, durchführen und nachbereiten und dabei nicht zusammenarbeiten, solange sich kein zusätzlicher Nutzen der Zusammenarbeit in diesem Bereich erkennen lässt.

Darüber hinaus hängt von der schulinternen Organisation von Unterrichts- und Arbeitszeiten insgesamt viel ab: Erlauben die zeitliche Planung und die verfügbaren Räumlichkeiten überhaupt die Zusammenarbeit von Lehrerinnen und Lehrern? Wenn es keine gemeinsamen Zeitfenster und keine geeigneten Räume gibt, wird eine mögliche Koope-

ration erheblich erschwert. Dazu gehört auch die Ausstattung mit geeigneten Materialien (Mobiliar, Flipcharts, Computer etc.).

Als Gelingensbedingungen für Kooperation können u. a. folgende Aspekte stichpunktartig benannt werden, wobei rasch deutlich wird, dass die Einteilung in die oben genannten Bereiche nicht immer trennscharf möglich ist:

- die Beteiligung des Kollegiums an Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen, ein Führungsstil der Schulleitung, der dies aktiv anstrebt,
- das Vorhandensein (oder die Bildung) von Teamstrukturen im Lehrerkollegium, zum Beispiel Klassenteams (die gemeinsam für die Erziehungsarbeit in einer Klasse verantwortlich sind), Jahrgangsteams (bestehend aus Lehrkräften von Parallelklassen), Arbeitskreisen für die Projekte der Schulentwicklung etc.,
- ein „echtes Thema“, ein sinnvoller Anlass, der die Notwendigkeit und Zweckhaftigkeit der Zusammenarbeit erkennen lässt, eine konkrete, von allen Beteiligten akzeptierte Aufgabe, an deren erfolgreicher Bewältigung alle Beteiligten interessiert sind,
- ein erkennbarer Nutzen der Zusammenarbeit für alle Beteiligten,
- gemeinsam getragene Zielvorstellungen,

- Zielklarheit mit Transparenz,
- „Freiwilligkeit“,
- die Übertragung einer gemeinsamen Verantwortlichkeit für das Gelingen der Zusammenarbeitsprozesse und für das Ergebnis,
- Anerkennung und Bewahrung der Autonomie des Einzelnen,
- Verbindlichkeit, klare Regeln der Zusammenarbeit,
- gemeinsame Zeitfenster,
- geeignete Räumlichkeiten,
- „Freiräume“ auch im übertragenen Sinn,
- Ausstattung, Ressourcen (z. B. geeignetes Mobilar, Arbeitsmaterial, EDV-Technik),
- interne Unterstützung (etwa durch die Schulleitung), gegebenenfalls auch externe Beratung,
- Transparenz der Vorgehensweise (dazu gehört auch Aufgabenklarheit bzw. eine klare Rollenaufteilung, die von der zusammenarbeitenden Gruppe getragen wird),
- eine gerechte Arbeitsaufteilung innerhalb der zusammenarbeitenden Gruppe,
- Rückkopplung aller Partner bei der Erreichung von Teilzielen bzw. dem Endziel,
- regelmäßiges Feedback,
- eine durchdachte Ergebnissicherung,
- Möglichkeit zur Präsentation von Ergebnissen,
- Würdigung und Anerkennung,
- Entlastung an anderer Stelle.

### Personelle Bedingungen

Kooperation wird natürlich auch stark von den beteiligten Personen geprägt, die unterschiedliche Kompetenzen, Erfahrungen und Einstellungen besitzen. Erfolgreiche Zusammenarbeit setzt bei den Beteiligten kommunikative und soziale Kompetenzen voraus, die auch bei Lehrkräften keineswegs selbstverständlich vorhanden sein müssen. Dazu gehören Toleranz gegenüber anderen Meinungen und Arbeitsweisen, Kritikfähigkeit, die Fähigkeit genau zuzuhören, die Fähigkeit zur Zurückhaltung und angemessenes Verhalten in Konfliktsituationen.

Besonders wichtig sind auch Kooperationstechniken, die bei der Planung, Strukturierung und Durchführung gemeinsamer Projekte helfen (vgl. Arbeitshilfen 801201: Was sind wir für ein Team?, 801202: Teamdiagnose-Bogen, 811104: Arbeitsverteilung im Team, 811105: Konfliktbehandlungsstile, 811106: Merkmale gelingender Zusammenarbeit). Wenn diese fehlen, steigt die Gefahr, dass Zusammenarbeit misslingt und von den Teilnehmern als unfruchtbar empfunden wird. So haben die meisten Lehrkräfte bereits Erfahrungen mit der Zusammen-

arbeit mit Kollegen – häufig jedoch auch schlechte, was möglicherweise zu einer verständlichen kritischen Einstellung führt.

Nicht zuletzt ist es wichtig, dass Einzelne die Initiative ergreifen – was keineswegs zwangsläufig die Schulleitung selbst sein muss, wozu die Schulleitung aber Unterstützung bieten sollte.

Als Gelingensbedingungen für Kooperation in diesem Bereich können u. a. folgende Aspekte stichpunktartig benannt werden:

- inhaltliche Kompetenzen (für das Thema der Zusammenarbeit),
- kommunikative und soziale Kompetenzen mit den dazugehörigen Fähigkeiten/Fertigkeiten und Einstellungen/Haltungen (z. B. die Kompetenz, Feedback zu geben und anzunehmen, Kritik konstruktiv zu formulieren und auch selbst zu akzeptieren, aber auch das Verfügen über Kooperationstechniken, Prozess- und Moderationskompetenzen etc.) (vgl. die Arbeitshilfen 831203: Moderationsmethoden, 831206: Feedbackregeln sowie den Beitrag 69.11: Eine Feedbackkultur an unserer Schule aufbauen),
- die Bereitschaft zur Reflexion der eigenen Rolle,
- die Bereitschaft zur Vereinbarung von Regeln und Ritualen,
- das Erleben von Zufriedenheit, Effektivität und Effizienz durch konkrete Ergebnisse,
- positive Einstellungen, Mut und Kreativität (die Bereitschaft, anderen zu vertrauen),
- Initiative,
- ein grundsätzliches Interesse an Austausch und Verbesserungsmöglichkeiten,
- eine grundsätzliche Haltung der Anerkennung und des Respekts gegenüber den Kollegen,
- Selbstdisziplin (z. B. im eigenen Zeitmanagement, im Einhalten von Vereinbarungen, auch von Gesprächsregeln) und Verlässlichkeit.

### Organisationskulturelle Bedingungen

Die Organisationskultur oder Schulkultur umfasst Werte, Normen und Verhaltensweisen, die als „ungeschriebene Gesetze“ eine Schule prägen und die kollektiv wirksam sind. Die Organisationskultur ist schwer zu erfassen, hat aber nichtsdestotrotz erheblichen Einfluss auf die Prozesse innerhalb einer Schule. Verstehen sich die Lehrkräfte vorrangig als autonome, unabhängige Experten oder als großes Team, das gemeinsam an einer Aufgabe arbeitet?

Sicher treten sie natürlich ihren Schülern als Individuen gegenüber, sowohl als Experten für ihre Fächer und für Lehren und Lernen wie auch als individuelle Persönlichkeiten. Schüler kommunizie-

ren mit einzelnen Erwachsenen und nicht mit einem „Kollektiv“; Schüler brauchen auch durchaus unterschiedliche, individuell verantwortliche Erwachsene als Ansprechpartner und nicht ausschließlich eine Gruppe. Aus diesem Selbstverständnis der Lehrkräfte muss aber nicht eine „Einzelkämpferhaltung“ resultieren, die die Unterrichts- und vor allem die Erziehungsaufgabe nur schwerer macht.

Aus einer solchen Haltung resultiert ein eher privates als ein professionelles Rollenverständnis: Wenn ein privates Verständnis dominiert, wird jede Lehrkraft sowohl ihre Stärken und Kompetenzen als auch ihre Schwächen und Probleme für sich behalten und kaum mit Kollegen darüber sprechen. Statt Kollegialität und Vertrauen treten Konkurrenz und Unsicherheit in den Vordergrund, die Austausch und Zusammenarbeit erschweren. Um gewinnbringend zu kooperieren, ist jedoch eine Kritik- und Fehlerkultur notwendig, die es jedem Beteiligten ermöglicht, eigene Schwierigkeiten zu benennen, ohne sein Gesicht zu verlieren. Bei enger Zusammenarbeit werden Stärken und Schwächen der Beteiligten offensichtlich.

Die Organisationskultur bestimmt mit darüber, ob daraus eher Konkurrenz oder gegenseitige Unterstützung resultiert. Letztlich werden Kooperationen nur dann erfolgreich sein, wenn alle Beteiligten direkt oder indirekt davon profitieren.

Als Gelingensbedingungen für Kooperation können u. a. folgende Aspekte stichpunktartig benannt werden:

- ein professionelles Rollenverständnis im Kollegium,
- ein Klima der Unterstützung statt der Konkurrenz,
- eine solide Kritik- und Fehlerkultur sowie ein konstruktiver Umgang mit Konflikten im Kollegium,
- eine Führungskultur der Schatzsuche statt der Fehlerfahndung,
- gemeinsam getragene grundsätzliche Wert- und Zielvorstellungen über die Art kollegialer Arbeit,
- eine konstruktive Kultur der Kollegialität mit Respekt, Anerkennung und Vertrauen (gegenseitige Akzeptanz und Toleranz),
- ein Klima der Offenheit für Innovationen und der Veränderungsbereitschaft.

## 1.2 Interventionsmöglichkeiten

Bei aller Zunahme der Eigenverantwortlichkeit sind Schulen keineswegs autonome Einheiten. Sie sind gebunden an die rechtlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Bundeslandes und angewiesen auf

die personellen und finanziellen Ressourcen, die ihnen zur Verfügung gestellt werden. Schulinterne Modifikationen der Bedingungen (aus den oben beschriebenen drei Bereichen) sind vor diesem Hintergrund zu sehen, sonst bleiben sie eine pure Wunschliste. Trotzdem ist es für Schulleitungen möglich, mit ihren Kollegien zusammen in gewissem Umfang die Weichen stärker auf Zusammenarbeit zu stellen. Die Arbeitshilfe 81 10 01 bietet ein Diagnoseinventar zur Analyse des Ist-Stands kooperativer Arbeitskontexte wie auch Reflexionsanlässe für die Ableitung von Interventionsmöglichkeiten in der Schule unter Berücksichtigung von Fragen der Machbarkeit und Dringlichkeit.



### Arbeitshilfe 81 10 01:

#### Diagnose- und Reflexionsinventar zu den Bedingungen für Kooperation im Kollegium

### Modifikation institutioneller Bedingungen

Die Schulleitung sollte alle Möglichkeiten nutzen, innerhalb der Schule Rahmenbedingungen zu schaffen, die kooperationsfreundlich sind, indem sie die Zusammenarbeit unter den Lehrkräften strukturell erleichtern, wo immer das geht. Dazu gehören erstens die Bereitstellung von Ressourcen:

- Zeitressourcen (durch eine teamfördernde Stundenplangestaltung, so schwer das insbesondere an großen Schulen auch ist, durch das Bemühen um zeitliche Entlastung, indem z. B. überflüssige Aufgaben und Routinen identifiziert und möglichst verringert werden),
  - Räume (die Gruppenarbeit ermöglichen),
  - und Arbeitsmaterial (ganz konkret: ein Moderationskoffer etc.) und
- zweitens die Unterstützung, Anregung und Förderung von Teamstrukturen im Lehrerkollegium (vgl. den Beitrag 81.11: Erfolgreiche Lehrerkoope-ration in Teams bereichert und verbessert die Arbeitssituation sowie die Arbeitshilfe 60 11 02: Modelle der Unterrichtsverteilung und ihre Folgewirkungen), zum Beispiel:
- Klassenteams (die gemeinsam für die konkrete Erziehungsarbeit in einer Klasse verantwortlich sind),
  - Fachschaftsteams (Fachkonferenzen, Fachgruppen),
  - Jahrgangsteams (bestehend aus Lehrkräften von Parallelklassen),
  - einer Steuergruppe, Arbeitskreise für die Projekte der Schulentwicklung etc.

Es müssen durchaus nicht immer konkrete (womöglich finanzielle) Anreize gegeben werden, um

Lehrkräfte zu motivieren. Viel wichtiger ist, dass Kooperation nicht als belastende Zusatzaufgabe empfunden wird, die „auch noch“ erledigt werden muss, sondern als womöglich anfangs etwas arbeitsintensivere, aber mittel- und längerfristig entlastende Arbeitsform.

### Modifikation personeller Bedingungen

Positive Veränderungen bei den Lehrkräften können durch folgende Aspekte unterstützt werden, die im Einzelfall zu prüfen und zu ergänzen sind, z. B.:

- das Thema Zusammenarbeit in der Schule explizit ansprechen mit dem Ziel, Verbesserungspotenziale zu entdecken und umzusetzen,
- Widerstände gegen Formen von Zusammenarbeit ernstnehmen,
- Personalentwicklungsgespräche, die auch Stärken und Defizite hinsichtlich Kooperation und kommunikativer Kompetenzen thematisieren,
- Fortbildungen im Bereich kommunikativer Kompetenzen und zur Gestaltung von Zusammenarbeit, die Einzelnen und vor allem Gruppen von Lehrkräften ermöglichen, die vorhandenen Kompetenzen ausbauen,
- schulinterne Fortbildung (i. S. eines pädagogischen Tages mit Fortsetzungscharakter), die für Zusammenarbeit sensibilisiert, Anregungen für kooperative Arbeitskontexte bietet, den Einstieg in solche Formen ermöglicht, die Vorteile für die Schule und den Einzelnen erleben lässt sowie die Bedingungen inklusive der Regeln dafür transparent thematisiert (vgl. den 2008 erscheinenden Beitrag von Stephan G. Huber und Sigrid Hader-Popp: Unterrichtsentwicklung durch Methodenvielfalt im Unterricht fördern: das „Methodenatelier“ als schulinterne Fortbildung),
- Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit von Teams im Kollegium,
- taktvolles, kontextangepasstes internes Bekanntmachen und Werben („internes Marketing“) für erfolgreiche Zusammenarbeit anhand von vorhandenen Beispielen im Kollegium,
- Reflektieren von Erfolgen und Misserfolgen bei Zusammenarbeit und Nutzbarmachen der Erfahrungen für weitere Entwicklungen,
- eine Vorbildfunktion der Schulleitung, was Kompetenzen zur Gestaltung von Teamarbeit betrifft, die durch ihr eigenes Verhalten (als Schulleitungsteam) die Kooperation innerhalb des Kollegiums mit prägt (vgl. den Beitrag 81.12: Kooperation in der Schule: Schulleitung ist hier Vorbild, schafft Rahmenbedingungen und unterstützt die Umsetzung).

Zudem kann bei Personaleinstellungsverfahren dort, wo Schulleitung Mitsprache bzw. Entscheidungskompetenz hat, auf Kooperationserfahrungen und Nachweise kommunikativer Kompetenz als eines der Einstellungskriterien geachtet werden.

### Modifikation organisationskultureller Bedingungen

Organisationskulturelle Bedingungen sind nicht direkt zugänglich. Die Organisationskultur lässt sich nicht einfach verändern. Sie unterliegt einem komplexen Zusammenspiel von zahlreichen Wirkfaktoren. Zudem sind die Schulkultur bzw. das Schulklima relativ robust und bezüglich Einzelversuchen der Veränderung relativ stabil. In der Organisationsforschung zeigen sich gewünschte Veränderungen eher, wenn Modifikationen systematisch geplant, aufeinander in einem systemischen Zusammenhang abgestimmt und gezielt – auch an den Bedürfnissen der Akteure ausgerichtet – verfolgt werden. Veränderungen der Organisationskultur haben besonders tiefgreifende und nachhaltige Wirkungen.

Relevant ist demzufolge das bewusste Gestalten von institutionellen und personellen Bedingungen sowie das Arbeiten an günstigen informellen Strukturen und Prozessen.

### 1.3 Fazit

Selbstverständlich gibt es an allen Schulen Zusammenarbeit. Es existiert eine Vielzahl von Gremien und Ausschüssen sowie Konferenzen innerhalb des Kollegiums, nicht zu vergessen sind die alltäglichen, zahlreichen Kooperationskontexte mit anderen schulischen (etwa dem dem nicht unterrichtenden Personal, den Eltern, den Schülervertretungen) und außerschulischen Partnern. Lehrkräfte kooperieren in informellen Gruppen, auf der Basis von kollegialen Freundschaften, auch über diese formalen Formen hinaus.

Wenn es darum geht, noch einen Schritt weiter zu gehen und Formen der Zusammenarbeit breiter zu etablieren, ist allerdings aufgrund unserer Erfahrungen in der Unterstützung von Schulen ein gewisses Paradoxon zu beobachten: Lehrkräfte empfinden Kooperation als wichtig, können natürlich auch gut Bedingungen für erfolgreiche Zusammenarbeit benennen, arbeiten aber nach ihren eigenen Aussagen über die oben angedeuteten Kontexte hinaus nicht unbedingt mit Kollegen zusammen. Meist geben sie als Gründe dafür eigene „schlechte Erfahrungen“ an, die aber bei genauerem Blick darauf allesamt im Zusammenhang stehen mit der

Nichteinhaltung von Gelingensbedingungen für erfolgreiche Kooperation.

So ist innerschulische Kooperation zwar sicher nicht die alleinige Voraussetzung, wohl aber eine wünschenswerte Begleiterscheinung positiver Schulentwicklung, die sich auch auf die Arbeitsatmosphäre einer Schule und letztendlich auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt. Zusammenarbeit innerhalb von Schulen zu fördern soll dabei keinesfalls ein Selbstzweck sein; alle Vorschläge sollen der Entwicklung von Schule und Unterricht und damit letztlich den Schülerinnen und Schülern dienen. Die Bemühung lohnt also, Kooperationen von Lehrkräften zu fördern, einerseits um ihrer selbst willen, um persönliche Ressourcen angesichts steigender Anforderungen an diesen Beruf zu schonen, und andererseits im Interesse der Schüler, die die Chance bekommen, Modelle gelingender Kooperation zu erleben.

So unterschiedlich die Voraussetzungen von Schule zu Schule sein mögen, wichtigste Voraussetzung für erfolgreiche Kooperation innerhalb der Schule ist, dass konkrete Aufgaben in gemeinsamer Verantwortung übernommen werden. Zunächst ist allerdings Klarheit darüber herzustellen, welche Aufgaben kooperativ und welche individuell bearbeitet werden sollen. Dabei sollten Ressourcen möglichst gezielt eingesetzt werden, denn es ist keineswegs so, dass alle Aufgaben am besten von Teams gelöst werden können. Wenn kooperative Arbeitskontexte für bestimmte Themen und Anlässe hilfreich sind, ist zu fragen, ob sie im Team besser arbeitsteilig oder zusammen bearbeitet werden. Für solche Fragen schließt sich neben dem Thema der „Teamentwicklung“ das Thema des „Projektmanagements“ nahtlos an (vgl. die Beiträge 80.01: Teamarbeit und Teamentwicklung, 80.12: Teamentwicklung: Was brauchen Teams und wie können sie einen Selbst-Check machen?, 68.11: Projektmanagement: Den Projektstart erfolgreich gestalten, 68.12: Projektmanagement: Das Projekt erfolgreich durchführen).

Selbstverständlich ist, dass Vorschläge zur Verbesserung der Bedingungen für Zusammenarbeit je nach Situation ausgewählt, ggf. modifiziert und durch andere Maßnahmen ergänzt werden müssen.

Betont sei abschließend zweierlei:

1. Um mehr positive Erfahrungen mit Kooperation zu ermöglichen, muss ein persönlicher Nutzen der Zusammenarbeit spürbar sein, sie „muss was bringen“! Der Nutzen kann in einer Arbeitsentlastung stecken, aber vor allem in einer größeren Zufriedenheit mit dem eigenen Unterricht bzw. mit

dem für die einzelne Lehrkraft wahrnehmbaren Nutzen für die Schülerinnen und Schüler.

2. Kooperation in der Schule würde – konsequent weitergeführt – in eine breite Verteilung von Verantwortung, auch von Führungsverantwortlichkeit, münden, also in kooperative Führungsstrukturen (vgl. Beitrag 10.42: Kooperative Führung in der Schule: Entlastung oder Entmachtung von Schulleitung?). Soll Schule eine lernende Organisation werden, impliziert dies die aktive, mitbestimmende und mitarbeitende Beteiligung aller.

## 2 Weiterführende Literatur

### 2.1 Ergänzende Beiträge aus PraxisWissen Schulleitung

- Adolf Bartz, Organisationsgestaltung sorgt für Klarheit, Effizienz und Lehrerkooperation, 60.11
- Walther Kröner, Erfolgreiche Lehrerkooperation in Teams bereichert und verbessert die Arbeitssituation, 81.11
- Stephan G. Huber, Kooperative Führung in der Schule: Entlastung oder Entmachtung von Schulleitung?, 10.42
- Stephan G. Huber/Sigrid Hader-Popp, Von Kollegen lernen: professionelle Lerngemeinschaften, 81.15
- Stephan G. Huber/Sigrid Hader-Popp, Kooperation in der Schule: Schulleitung ist Vorbild, schafft Rahmenbedingungen und unterstützt die Umsetzung, 81.12

### 2.2 Literatur

Einschlägige Bücher zum Thema Kooperation in Schulen gibt es im deutschsprachigen Raum bislang nicht. In den folgenden Artikeln wird das Thema jedoch intensiv diskutiert:

- Bauer, K.-O.: Lehrerinteraktion und -kooperation. In: Helsper, W./Böhme, J. (Hrsg.): Handbuch der Schulforschung (S. 813–831). Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, 2004

In diesem Handbuchkapitel wird der Stand der Forschung zum Thema dargelegt. Dabei werden auch Forschungslücken benannt.

- Little, J. W.: Kollegialität und Reformbereitschaft. In: Terhart, E. (Hrsg.): Unterrichten als Beruf (S. 85–98). Köln, Böhlau, 1991

Die Autorin untersucht und beschreibt Formen und Ausmaß von Zusammenarbeit von Lehrern und untersucht ihre Bedeutung für die Wirksamkeit und Entwicklung der Schule.

- Terhart, E.: Kommunikation im Kollegium. Die Deutsche Schule, 79(4), 440–450, 1987

In dem Beitrag werden die Schwierigkeiten der innerschulischen Kommunikation und daraus resultierende Belastungen dargestellt und Schritte zur Verbesserung vorgeschlagen.

- Weingardt, M.: Beziehungen in Entwicklungsprozessen in Schulen. In: Schulentwicklung durch Kooperation und Vernetzung. Schule verändern (S. 169–188). Bad Heilbrunn/Obb., Klinkhardt, 2002

Die Autorin betont die Bedeutung guter Beziehungen für Innovationsprozesse und stellt Handlungsmöglichkeiten für Lehrkräfte und Schulleitung dar.

### 3 Arbeitshilfen

Folgende Arbeitshilfen finden Sie in unserem Online-Angebot unter [www.praxiswissen-schulleitung.de](http://www.praxiswissen-schulleitung.de) (in Klammern finden Sie die jeweilige Nummer der Arbeitshilfe):

- 3.1 Diagnose- und Reflexionsinventar zu den Bedingungen für Kooperation im Kollegium (Nr. 81 10 01) → *abgedruckt*


**Arbeitshilfe 81 1001: Diagnose- und Reflexionsinventar zu den Bedingungen für Kooperation im Kollegium**

Stephan G. Huber/Frederik Ahlgrimm, Was Lehrkräfte davon abhält zusammenzuarbeiten – Bedingungen von Kooperation, 81.10

## Diagnose- und Reflexionsinventar zu den Bedingungen für Kooperation im Kollegium

### Institutionelle Bedingungen für Kooperation

Bedingungen	Ist-Stand	Soll-Stand	Interventionsmöglichkeiten	Analyse von Hemmnissen	Einschätzung Machbarkeit	Einschätzung Dringlichkeit
Was ist notwendig, damit Zusammenarbeit erfolgreich stattfinden kann?	Inwieweit ist diese Bedingung erfüllt?	Wie sollte es an der eigenen Schule sein?	Wie lässt sich das verbessern?	Was fehlt oder stört, ggf. wo liegen Stolpersteine?	Wie leicht ist diese Veränderung herbeizuführen?	Wie dringlich ist diese Veränderung?
Die Beteiligung des Kollegiums an Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen, ein Führungsstil der Schulleitung, der dies aktiv anstrebt						
Das Vorhandensein (oder die Bildung) von Teamstrukturen im Lehrerkollegium, zum Beispiel Klassenteams (die gemeinsam für die Erziehungsarbeit in einer Klasse verantwortlich sind), Fachschaftsteams, Jahrgangsteams (bestehend aus Lehrkräften von Parallelklassen), Arbeitskreisen für die Projekte der Schulentwicklung etc.)						
Ein „echtes Thema“, ein sinnvoller Anlass, der die Notwendigkeit und Zweckhaftigkeit der Zusammenarbeit erkennen lässt, eine „konkrete von allen Beteiligten akzeptierte Aufgabe“, an deren erfolgreicher Bewältigung alle Beteiligten interessiert sind						
Ein erkennbarer Nutzen der Zusammenarbeit für alle Beteiligten						



Bedingungen	Ist-Stand	Soll-Stand	Interven- tionsmög- lichkeiten	Analyse von Hemmnis- sen	Einschät- zung Mach- barkeit	Einschät- zung Dring- lichkeit
Gemeinsam getragene Zielvorstellungen						
Zielklarheit mit Transparenz						
Freiwilligkeit (auf der Grundlage von Verbindlichkeit für alle Lehrkräfte einer Schule, zur Entwicklung von Schule und Unterricht beizutragen)						
Die Übertragung einer gemeinsamen Verantwortlichkeit für das Gelingen der Zusammenarbeitsprozesse und für das Ergebnis						
Anerkennung und Bewahrung der Autonomie des Einzelnen						
Verbindlichkeit, klare Regeln der Zusammenarbeit						
Gemeinsame Zeitfenster						
Geeignete Räumlichkeiten						
Freiräume (auch im übertragenen Sinn)						
Ausstattung, Ressourcen (z. B. geeignetes Mobiliar, Arbeitsmaterial, EDV-Technik)						
Interne Unterstützung (etwa durch die Schulleitung), gegebenenfalls auch externe Beratung						

Bedingungen	Ist-Stand	Soll-Stand	Interven- tionsmög- lichkeiten	Analyse von Hemmnis- sen	Einschät- zung Mach- barkeit	Einschät- zung Dring- lichkeit
Transparenz der Vorgehensweise (dazu gehört auch Aufgabenklarheit bzw. eine klare Rollenaufteilung, die von der zusammenarbeitenden Gruppe getragen wird)						
Eine gerechte Arbeitsaufteilung innerhalb der zusammenarbeitenden Gruppe						
Rückkopplung aller Partner bei der Erreichung von Teilzielen bzw. dem Endziel						
Regelmäßiges Feedback						
Eine durchdachte Ergebnissicherung						
Möglichkeit zur Präsentation von Ergebnissen						
Würdigung und Anerkennung						
Entlastung an anderer Stelle						

**Weitere schulbezogene Bedingungen:**


**Personelle Bedingungen für Kooperation**

Bedingungen	Ist-Stand	Soll-Stand	Interventionsmöglichkeiten	Analyse von Hemmnissen	Einschätzung Machbarkeit	Einschätzung Dringlichkeit
Was ist notwendig, damit Zusammenarbeit erfolgreich stattfinden kann?	Inwieweit ist diese Bedingung erfüllt?	Wie sollte es an der eigenen Schule sein?	Wie lässt sich das verbessern?	Was fehlt oder stört, ggf. wo liegen Stolpersteine?	Wie leicht ist diese Veränderung herbeizuführen?	Wie dringlich ist diese Veränderung?
Inhaltliche Kompetenzen (für das Thema der Zusammenarbeit)						
Kommunikative und soziale Kompetenzen mit den dazugehörigen Fähigkeiten/Fertigkeiten und Einstellungen/Haltungen (z. B. die Kompetenz, Feedback zu geben und anzunehmen, Kritik konstruktiv zu formulieren und auch selbst zu akzeptieren, aber auch über Kooperationstechniken, Prozess- und Moderationskompetenzen etc. zu verfügen)						
Die Bereitschaft zur Reflexion der eigenen Rolle						
Die Bereitschaft zur Vereinbarung von Regeln und Ritualen						
Das Erleben von Zufriedenheit, Effektivität und Effizienz durch konkrete Ergebnisse						
Positive Einstellungen, Mut und Kreativität (die Bereitschaft, anderen zu vertrauen)						
Initiative						
Ein grundsätzliches Interesse an Austausch und Verbesserungsmöglichkeiten						

Bedingungen	Ist-Stand	Soll-Stand	Interven- tionsmög- lichkeiten	Analyse von Hemmnis- sen	Einschät- zung Mach- barkeit	Einschät- zung Dring- lichkeit
Eine grundsätzliche Hal- tung der Anerkennung und des Respekts gegen- über den Kolleginnen und Kollegen						
Selbstdisziplin (z. B. im eigenen Zeitmanage- ment, im Einhalten von Vereinbarungen, auch von Gesprächsregeln) und Verlässlichkeit						

#### Weitere schulbezogene Bedingungen:


#### Organisationskulturelle Bedingungen für Kooperation

Bedingungen	Ist-Stand	Soll-Stand	Interven- tionsmög- lichkeiten	Analyse von Hemmnis- sen	Einschät- zung Mach- barkeit	Einschät- zung Dring- lichkeit
Was ist notwendig, da- mit Zusammenarbeit erfolgreich stattfinden kann?	Inwieweit ist diese Be- dingung er- füllt?	Wie sollte es an der eige- nen Schule sein?	Wie lässt sich das ver- bessern?	Was fehlt oder stört, ggf. wo lie- gen Stolper- steine?	Wie leicht ist diese Verände- rung her- beizufüh- ren?	Wie dring- lich ist diese Verände- rung?
Ein professionelles Rollenverständnis im Kollegium						
Ein Klima der Unterstüt- zung statt der Konkur- renz						

Bedingungen	Ist-Stand	Soll-Stand	Interven- tionsmög- lichkeiten	Analyse von Hemmnis- sen	Einschät- zung Mach- barkeit	Einschät- zung Dring- lichkeit
Eine solide Kritik- und Fehlerkultur sowie ein konstruktiver Umgang mit Konflikten im Kollegium						
Eine Führungskultur der Schatzsuche statt der Fehlerfahndung						
Gemeinsam getragene grundsätzliche Wert- und Zielvorstellungen über die Art kollegialer Arbeit						
Eine konstruktive Kultur der Kollegialität mit Respekt, Anerkennung und Vertrauen (gegenseitige Akzeptanz und Toleranz)						
Ein Klima der Offenheit für Innovationen und der Veränderungsbereitschaft						

**Weitere schulbezogene Bedingungen:**