

Kollegiale Zusammenarbeit gestalten



Kollegiale Zusammenarbeit gestalten

Inhaltsübersicht

Leitideen kollegialer Zusammenarbeit	01
Formen, Anlässe und Aufgaben kollegialer Zusammenarbeit	02
Gestaltung der Zusammenarbeit	04
– Den Gesamtprozess strukturieren	
– Gemeinsam Grundsätze der Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen und Teams entwickeln	
– Einzelne Sitzungen und Arbeitstreffen vorbereiten und durchführen	
– Weitere Elemente erfolgreicher Zusammenarbeit	
– Beachten von Kommunikationsregeln	
– Regelmäßiges Feedback	
– Mit Widerständen umgehen	
– Unterstützung und Wertschätzung der Arbeit durch die Schulleitung	
Besondere Formen kollegialer Zusammenarbeit	10
– Zusammenarbeit mit dem Förderzentrum	
– Zusammenarbeit in Netzwerken	
– Teamteaching	
– Kollegiale Beratung	
– Zusammenarbeit mit Eltern	
Materialien	
Den Gesamtprozess strukturieren	17
– Auf einen Blick: Schritte auf dem Weg zur gestalteten kollegialen Zusammenarbeit	
– Planungshilfe: Schritte auf dem Weg zur gestalteten kollegialen Zusammenarbeit	
– Arbeitshilfe zur Planung der Zuordnung von Anlässen zu Kooperationsformen	
– Planungshilfe für die Zuordnung von Verantwortungsbereichen zu Organisationsformen	
– Beispiel – Organisationsformen der kollegialen Zusammenarbeit in der Eingangsphase	
Gemeinsam Grundsätze der Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen und Teams entwickeln	25
– Auf einen Blick: Schritte zur Festlegung von Grundsätzen der Zusammenarbeit	
– Übersicht: Grundsätze der Zusammenarbeit	
– Checkliste zur Berücksichtigung wesentlicher Grundsätze kollegialer Zusammenarbeit	
– Planungsraster für die Arbeit in Arbeitsgruppen und Teams	
– Die Arbeit starten – Klärung von Zielen und Aufgaben	

Einzelne Sitzungen und Arbeitstreffen vorbereiten und durchführen	33
<ul style="list-style-type: none">– Auf einen Blick: Schritte auf dem Weg zu gelingenden Arbeitsgruppensitzungen und Teamtreffen– Leitfragenraster zur Vorbereitung und Durchführung von Arbeitsgruppensitzungen und Teamtreffen– Checkliste zur Vorbereitung der Moderation von Arbeitsgruppensitzungen und Teamtreffen– Planungsraster für die Arbeit in Arbeitsgruppen und Teams– Vorlage für eine Einladung– Vorlage für einen Dokumentationsbogen– Fragen zur Selbstreflexion der Zusammenarbeit in Gruppen– Vorlagen zur gemeinsamen Reflexion/Evaluation von Arbeitsgruppensitzungen	
Beachten von Kommunikationsregeln	49
<ul style="list-style-type: none">– Auf einen Blick: Schritte auf dem Weg zu gelingenden Gesprächen– Übersicht: Grundsätze gelingender Gespräche– Beispiel: Raster zur Einschätzung des eigenen Gesprächsverhaltens– Beispiel: Raster zur Einschätzung des Gesprächsverhaltens in der Gruppe	
Regelmäßiges Feedback	55
<ul style="list-style-type: none">– Auf einen Blick: Schritte auf dem Weg zu gelingendem Feedback– Übersicht: Feedback-Merkmale– Beispiel: Bogen zur Selbstreflexion und Vorbereitung eines Feedbacks zur Zusammenarbeit	
Mit Widerständen umgehen	61
<ul style="list-style-type: none">– Auf einen Blick: Schritte im Umgang mit Widerständen– Übersicht: Erscheinungsformen von Widerständen– Übersicht: Hilfreiche Reaktionsformen beim Auftreten von Widerständen– Arbeitshilfe zur Einschätzung von Widerständen und Ableitung von Handlungsweisen– Übersicht: Schritte zur Vermeidung von Widerständen in Veränderungsprozessen– Planungsraster: Schritte zur Vermeidung und zum Abbau von Widerständen in Veränderungsprozessen	
Unterstützung und Wertschätzung der Arbeit durch die Schulleitung	69
<ul style="list-style-type: none">– Übersicht: Prinzipien der ethikorientierten Führung– Beispiel: Raster zur Selbstreflexion des Führungsverhaltens	
Zusammenarbeit mit dem Förderzentrum	73
<ul style="list-style-type: none">– Übersicht: Zusammenarbeit mit dem Förderzentrum gestalten – 5 Schritte– Checkliste zur Planung und Durchführung der Zusammenarbeit mit dem Förderzentrum	
Zusammenarbeit in Netzwerken	77
<ul style="list-style-type: none">– Auf einen Blick: Schritte auf dem Weg zu erfolgreicher Netzwerkarbeit– Checkliste zur Initiierung und Organisation von Netzwerkarbeit	

Teamteaching	81
– Auf einen Blick: Schritte auf dem Weg zum gelingenden Teamteaching	
– Arbeitshilfe: Arbeitsteilung im Teamteaching	
– Teamarbeit von Grundschul- und Förderzentrumslehrkräften: Steinbruch wichtiger Fragen zur Organisation und Gestaltung	
– Beispiel: Raster zur Einschätzung der Bedeutsamkeit einzelner Aspekte der Zusammenarbeit.	
Kollegiale Beratung	91
– Auf einen Blick: Schritte auf dem Weg zur kollegialen Beratung	
– Kollegiale Beratung: 9 Schritte	
– Übersicht: Kollegiale Beratung – Merkmale und Rollen	
– Ablaufvorschlag: Kollegiale Beratung	
Zusammenarbeit mit Eltern	97
– Auf einen Blick: Schritte auf dem Weg zur Zusammenarbeit zwischen Eltern und Schule	
– Übersicht: Organisationsformen der Zusammenarbeit	
– Planungshilfe zu Anlässen, Formen und Inhalten der Zusammenarbeit mit Eltern	
– Beispiel: Elternfragebogen	
Checkliste Literatur	104

Leitideen kollegialer Zusammenarbeit

Die Auswertung erfolgreicher Schulentwicklungsprozesse zeigt, dass die gelingende Zusammenarbeit im Kollegium eine wesentliche Bedingung für erfolgreiche Veränderungsprozesse darstellt.

Nach Erfahrungen an Schulen in Schleswig-Holstein gilt dieser Grundsatz auch für die Gestaltung der Eingangsphase. Bei der Gestaltung der kollegialen Zusammenarbeit steht dabei im Mittelpunkt des Interesses, wie diese dazu beitragen kann, dass Lehrkräfte in der Eingangsphase wirksam handeln können.

Schulen haben für zentrale Fragen der Weiterentwicklung auf der Basis eines kollegialen Diskussionsprozesses in unterschiedlichen Gremien und Gruppierungen tragfähige Antworten gefunden.

Kollegiale Zusammenarbeit dient dazu, komplexe Frage- und Problemstellungen gemeinsam zu bearbeiten, Ziele und gemeinsame Absprachen zu formulieren, Schritte der Umsetzung zu planen und zu realisieren. Im Fokus der kollegialen Zusammenarbeit steht insbesondere die Weiterentwicklung des Unterrichts.

Die kollegiale Zusammenarbeit soll die Qualitätsentwicklung der Arbeit unterstützen sowie zur gegenseitigen Entlastung der Lehrkräfte beitragen.

Kerne der kollegialen Zusammenarbeit sind u. a.

- die gemeinsame Suche nach Lösungen,
- der aktive Austausch von Erfahrungen,
- die gegenseitige Unterstützung und
- die Nutzung von Synergieeffekten.

Um diesen Zielen gerecht zu werden, braucht kollegiale Zusammenarbeit klare und verlässlich gestaltete Strukturen sowie Organisationsformen und Regeln, die den Handlungsanforderungen des schulischen Alltages in der Eingangsphase entsprechen.

Die folgenden Abschnitte sollen die dafür an der Schule Verantwortlichen bei der Gestaltung dieses Prozesses unterstützen und anregen. Mitglieder der Schulleitung und von Konzeptgruppen finden Hinweise zur Gestaltung des Gesamtkonzeptes kollegialer Zusammenarbeit ebenso wie Mitglieder einzelner Arbeitsgruppen und Teams, die die Arbeit in der jeweiligen Gruppe zielorientiert entwickeln wollen.

Formen, Anlässe und Aufgaben kollegialer Zusammenarbeit

Beispiele/Vorbilder für produktive Kooperationsstrukturen finden sich beispielsweise in der Bildung von Konzeptgruppen, Eingangsphasenteams, fachübergreifenden Projektteams, Klassenteams und Fachteams.

Bereits im Rahmen der Konzeptentwicklung ist zu diskutieren und festzulegen, welche Kooperationsstrukturen in den unterschiedlichen Entwicklungsphasen am besten den Anforderungen entsprechen, woran angeknüpft werden kann und welche Formen erprobt bzw. institutionalisiert werden sollen.

Eine besondere Bedeutung im Rahmen der Ausgestaltung der Eingangsphase kommt der Arbeit in den Gremien der Schule zu. In Schul-, Lehrer- und Fachkonferenzen etc. werden die Ideen, Schritte, Inhalte und Vorgehensweisen der Ausgestaltung der Arbeit miteinander diskutiert und verbindlich festgelegt.

Neben der Arbeit in Gremien können weitere Formen der kollegialen Zusammenarbeit von Nutzen sein (Beispiele):

- gegenseitige Hospitation und Beratung
- kollegiale (Fall-)Beratung
- Supervision und Intervision
- Videogestützte Reflexion von Unterricht
- Gemeinsame Unterrichtsvorbereitung
- Durchführung von Schulentwicklungstagen (ggf. mit externer Begleitung)
- Gemeinsame Sammlung und Dokumentation von Unterrichtsideen und -materialien
- Informeller Austausch über besonders leistungsstarke, -schwache oder verhaltensauffällige Schüler
- Gegenseitiges Informieren über den Leistungsstand bestimmter Schüler
- Gemeinsame Entwicklung und Durchführung von Unterrichtseinheiten
- Teamteaching
- Professionelle Lerngemeinschaften von Lehrkräften

Einen Überblick über ausgewählte Anlässe und Aufgaben und mögliche Organisationsformen der kollegialen Zusammenarbeit in der Eingangsphase gibt die folgende Tabelle.

Je nach individueller Ausgangslage entscheidet die Schule darüber, welche Aufgaben in welcher Organisationsform und mit welcher Priorität bearbeitet werden.

Formen, Anlässe und Aufgaben kollegialer Zusammenarbeit auf einen Blick

Möglicher Anlass/Aufgabe	Mögliche Organisationsform
Planung der Konzeptentwicklung	Konzeptgruppe
Konzeptentwicklung	Gesamtkollegium
Entwicklung von Fachcurricula	Fachteams/Fachkonferenz
Klärung und Überprüfung von Leistungsstandards	Eingangsphasen-/Klassenteams
Koordination von Unterrichtsinhalten	Gesamtkollegium/Eingangsphasenteam
Vereinbarungen zum Förderkonzept und der Zusammenarbeit mit dem FöZ im Rahmen der Prävention	Gesamtkollegium, Konzeptgruppe
Gemeinsames Vorbereiten von Unterricht	Eingangsphasen-/Klassenteams
Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Teamteaching	Klassenteam/beteiligte Kolleginnen
Entwicklung und Austausch von Arbeits-/Unterrichtsmaterial	Eingangsphasen-/Klassenteams
Durchführung und gemeinsame Auswertung von Hospitationen	Beteiligte KollegInnen
Organisation und Auswertung von Schülerfeedback	Klassenteam
Austausch und Auswertung von Lernerfolgskontrollen	Eingangsphasen-/Klassen-/Fachteams
Gemeinsames Erstellen und Auswerten von Lern- und Förderplänen	Klassenteam
Gemeinsame Klassenleitung	Klassenteam
Gemeinsame Planung, Durchführung und Auswertung der Elternarbeit	Eingangsphasen-/Klassenteams
Gemeinsames Überprüfen der vorhandenen Materialien und Medien	
Gemeinsame Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen	

Gestaltung der Zusammenarbeit

Den Gesamtprozess strukturieren

Wie aus der vorangehenden Übersicht abzulesen ist, sind bestimmten Anlässen unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit zuzuordnen. Welcher Anlass welcher Gruppierung zuzuordnen ist, muss im Rahmen der für die Konzeptentwicklung verantwortlichen Gremien diskutiert und entschieden werden. Außerdem ist festzulegen, welche Aufgaben bis wann zu erledigen sind und wer über die Ergebnisse zu informieren ist. Weiter sollte ein abgestimmter Terminplan mit den wiederkehrenden Arbeitstreffen, Konferenzen und Sitzungen erstellt werden.

Leitfragen für die Entwicklung einer tragfähigen Kooperationsstruktur im Rahmen der Konzeptentwicklung sind:

- Welche Aufgaben sind zu bewältigen und sollten sinnvoller Weise in Zusammenarbeit erledigt werden?
- Welche Formen der Zusammenarbeit sind dazu dienlich?
- Welche Strukturen haben sich bereits bewährt? Woran können wir anknüpfen?
- Welche Kompetenzen müssen wir noch erwerben?

Jede Schule ist gefordert, im Rahmen der eigenen Bedingungen eine Struktur zu finden, zu erproben und weiter zu entwickeln, die eine ökonomische und für die Beteiligten befriedigende Arbeit ermöglicht. Folgendes Vorgehen ist dabei denkbar:

Mögliche Schritte auf dem Weg zur gestalteten kollegialen Zusammenarbeit:

- Vordiskussion mgl. Organisationsformen und Strukturen im Schulleitungsteam/in der Konzeptgruppe
- (schriftlicher) Vorschlag für die Diskussion in der Konferenz
- Diskussion und Beschlussfassung in der Konferenz
- Ausarbeitung des Vorgehens (Erwartungen, Zielsetzungen, Handlungsschritte, Verantwortlichkeiten etc.) und Umsetzung in den einzelnen Gruppierungen
- Bericht über Arbeitsfortschritte/Ergebnisse zu festgelegten Zeitpunkten an Schulleitung/ Konzeptgruppe/Gesamtkollegium
- Rückmeldung durch die Schulleitung/Konzeptgruppe
- Weiterarbeit in den Gruppierungen unter Berücksichtigung der Rückmeldungen

Materialien zu diesem Abschnitt:

- Auf einen Blick: Schritte auf den Weg zur gestalteten kollegialen Zusammenarbeit
- Planungshilfe: Schritte auf dem Weg zur gestalteten kollegialen Zusammenarbeit
- Arbeitshilfe zur Planung der Zuordnung von Anlässen zu Kooperationsformen
- Planungshilfe für die Zuordnung von Verantwortungsbereichen zu Organisationsformen
- Beispiel: Organisationsformen der kollegialen Zusammenarbeit in der Eingangsphase

Gemeinsam Grundsätze der Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen und Teams entwickeln

Während im vorausgehenden Abschnitt Hinweise zur Gestaltung des Gesamtkonzeptes gegeben wurden, finden sich in diesem Abschnitt Hinweise dazu, wie die einzelnen Arbeitsgruppen und Teams ihre Arbeit im Rahmen der festgelegten Zielsetzungen erfolgreich gestalten können.

Damit Zusammenarbeit erfolgreich verlaufen kann, muss sich die Arbeit an gemeinsam getragenen Grundsätzen und Regeln orientieren.

Diese Regeln und Grundsätze sind von den Gruppen und Teams im Rahmen ihrer Arbeit näher zu bestimmen und im Laufe der Zeit regelmäßig zu überprüfen.

Wichtig dabei ist, dass

- an bestehende Erfahrungen angeknüpft wird und die gegenseitigen Erwartungen geklärt werden,
- die Aufgaben- und Zielklarheit gesichert wird,
- Verantwortlichkeiten festgelegt,
- Absprachen und Verbindlichkeiten ernst genommen,
- Kommunikationsregeln eingehalten,
- Konflikte(n) vorgebeugt bzw. sie thematisiert und
- Ergebnisse/Absprachen dokumentiert/verschriftlicht werden.

Außerdem von Belang sind die eher äußerlichen Bedingungen wie z.B. ein ausreichendes Zeitbudget für die Zusammenarbeit, die personelle Kontinuität und entsprechend ausgestattete Arbeits- und Sitzungsmöglichkeiten.

Als sinnvoll und wichtig wird kollegiale Zusammenarbeit vor allem dann wahrgenommen, wenn greifbare Ergebnisse erzielt werden und die gemeinsam investierte Zeit an anderer Stelle zu einer Entlastung und/oder Qualitätsverbesserung führt.

Eine wesentliche Grundlage erfolgreicher Zusammenarbeit besteht darin, dass es gelingt, klare Zielsetzungen für das Gesamtprojekt und für die einzelnen Sitzungen zu formulieren und daraus resultierende Aufgaben für die gemeinsame Arbeit abzuleiten. Häufig wird es auch notwendig sein, Ziele in ihrer Bedeutung zu bewerten und nur an den wichtigsten zu arbeiten. Eine klare Zieldefinition trägt erheblich zu einer ökonomischen und befriedigenden Zusammenarbeit bei. Ziele können vorgegeben, modifiziert oder selbst gesetzt sein.

Jede Gruppe sollte außerdem klären, wie die Verantwortlichkeiten im Rahmen der gesetzlichen Spielräume (z. B. durch Delegation) so verteilt werden können, dass ein effektives und an den Kompetenzen der Mitglieder orientiertes Arbeiten möglich wird. Für eine Reihe von Aufgaben ist die formelle Verantwortlichkeit durch gesetzliche Regelungen festgelegt. Diese sind entsprechend zu beachten.

Leitfragen für die Klärung von Verantwortlichkeiten

Welche Aufgaben sind zu erledigen?

Wer übernimmt wofür und wie lange die Verantwortung?

Materialien zu diesem Abschnitt:

- Auf einen Blick: Schritte zur Festlegung von Grundsätzen der Zusammenarbeit
- Übersicht: Grundsätze der Zusammenarbeit
- Checkliste zur Berücksichtigung wesentlicher Grundsätze kollegialer Zusammenarbeit
- Planungsraster für die Arbeit in Arbeitsgruppen und Teams
- Die Arbeit starten – Klärung von Zielen und Aufgaben

Einzelne Sitzungen und Arbeitstreffen vorbereiten und durchführen

Ein wesentlicher Anteil der kollegialen Zusammenarbeit wird in der Regel im Rahmen von wiederkehrenden Sitzungen und Arbeitstreffen stattfinden. Wichtig für den Erfolg der kollegialen Zusammenarbeit ist eine gute Planung und strukturierte Durchführung der Arbeitssitzungen. Die Verantwortung für die Planung und Durchführung eines Arbeitstreffens kann je nach Vorab-sprache in der Hand einer einzelnen Person oder einer Gruppe liegen und möglicherweise von Veranstaltung zu Veranstaltung wechseln.

In den folgenden Ausführungen findet sich eine Zusammenschau von Hinweisen und Materialien für die Vorbereitung und Durchführung von Arbeitstreffen. Je nach Ausgangslage ist von den Planenden zu entscheiden, welche Aspekte für die jeweilige Situation bedeutsam sind.

Zum Beispiel:

- die Erstellung einer Einladung,
- das Aufstellen (und Einhalten) einer Tagesordnung,
- das Bereitstellen von Räumen und Materialien,
- das Festlegen der Sitzungsleitung/Moderation,
- das gemeinsame Festlegen von Grundsätzen der Zusammenarbeit, (s. Abschnitt "Gemeinsam Grundsätze der Zusammenarbeit entwickeln"),
- die Klärung des Arbeitsauftrages und der Zielformulierung,
- die Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten,
- die Form der inhaltlichen Erarbeitung,
- ggf. das Herbeiführen von Beschlüssen,
- die Reflexion des Verlaufs und der Ergebnisse sowie
- die Dokumentation und Weitergabe der Ergebnisse.

Materialien zu diesem Abschnitt:

- Auf einen Blick: Schritte auf dem Weg zu gelingenden Arbeitsgruppensitzungen und Teamtreffen
- Leitfragenraster zur Vorbereitung und Durchführung von Arbeitsgruppensitzungen und Teamtreffen
- Checkliste zur Vorbereitung der Moderation von Arbeitsgruppen- und Teamtreffen
- Planungsraster für die Arbeit in Arbeitsgruppen und Teams
- Vorlage für eine Einladung
- Vorlage für einen Dokumentationsbogen
- Fragen zur Selbstreflexion der Zusammenarbeit in Gruppen
- Vorlagen zur gemeinsamen Reflexion/Evaluation von Arbeitsgruppensitzungen

Weitere Elemente erfolgreicher Zusammenarbeit

Neben den dargestellten Aspekten der Planung und Vorbereitung des Gesamtprozesses und einzelner Arbeitstreffen sind für das Gelingen der Zusammenarbeit weitere Aspekte bedeutsam.

Dazu gehören:

- das Beachten von Kommunikationsregeln,
- regelmäßiges Feedback,
- der Umgang mit Widerständen und
- die Unterstützung und Wertschätzung der Arbeit durch die Schulleitung.

Beachten von Kommunikationsregeln

Wie in allen Kommunikationsprozessen spielt auch in den Gesprächen und Diskussionen zwischen Kolleginnen und Kollegen in Teamsitzungen, bei Arbeitsgruppentreffen und auf Konferenzen zur Eingangsphase die Form und das "Wie" eine entscheidende Rolle für das Gelingen oder das Nichtgelingen der Arbeit.

Auch wenn viele Gesprächssituationen im beruflichen Alltag zur Routine gehören, gibt es gerade in Veränderungsprozessen immer wieder Situationen, in denen die Kommunikation miteinander schwierig werden kann.

In solchen Situationen braucht es eine Gesprächskultur, die es zulässt, die strittigen Fragen in einem offenen Klima, mit der nötigen Akzeptanz und mit Respekt zu klären. Zu dieser Gesprächskultur kann jeder einzelne Beteiligte durch das Berücksichtigen verschiedener Grundsätze und Regeln beitragen:

Dazu gehört, dass:

- ein gemeinsames Interesse an der Bewältigung der Aufgaben/Herausforderungen besteht,
- eigene Bedürfnisse und Vorstellungen aktiv eingebracht werden,
- jeder persönlich darüber entscheidet, wann und wozu er etwas sagt,
- nur einer zur Zeit spricht,
- persönliche Aussagen als Ich-Botschaften formuliert werden,
- herablassende und etikettierende Äußerungen sowie Killerphrasen vermieden werden,
- aktiv und aufmerksam zugehört wird und
- auf angemessene Rahmenbedingungen geachtet wird.

Materialien zu diesem Abschnitt:

- Auf einen Blick - Schritte auf dem Weg zu gelingenden Gesprächen
- Übersicht: Grundsätze gelingender Gespräche
- Beispiel: Raster zur Einschätzung des eigenen Gesprächsverhaltens
- Beispiel: Raster zur Einschätzung des Gesprächsverhaltens in der Gruppe

Regelmäßiges Feedback

Feedback ist eine Gesprächsform, bei der die Teilnehmer sich einzeln oder in Gruppen gegenseitig Rückmeldung darüber geben, wie sie sich sehen und aufeinander im Arbeitszusammenhang wirken. Es besteht aus den Komponenten Feedback-Geben und Feedback-Nehmen und kann z.B. jeweils am Ende einer Arbeitssequenz in mündlicher oder schriftlicher Form erfolgen. Feedback kann durch den Einsatz von Reflexionsinstrumenten unterstützt werden.

Die förderlichen Wirkungen von Feedback liegen darin, dass eigene positive und negative Verhaltensweisen mit ihren Folgen und Wirkungen bewusst und transparent werden. Es hilft, die Beziehungen zwischen Personen zu klären und andere besser zu verstehen. Angesprochene Verhaltensweisen können ausgebaut bzw. korrigiert werden, um die gemeinsame Arbeit effektiver und harmonischer zu gestalten.

Gegenseitiges Feedback auf der Grundlage gegenseitiger Akzeptanz und Wertschätzung löst in der Regel eine verbesserte Qualität der Beziehungen und in der Folge der Arbeitsqualität und -prozesse aus. Es ist keine leichte Angelegenheit, Feedback zu geben oder zu nehmen. Es ist daher wichtig, für die Zusammenarbeit Formen und Regeln des Feedbacks gemeinsam zu bestimmen.

Gutes Feedback ist:

- ein Angebot für einen potenziellen Feedback-Nehmer,
- beschreibend, nicht wertend,
- konkret auf ein Verhalten bezogen,
- zeitnah,
- präzise formuliert und
- hat Neuigkeitswert.

Materialien zu diesem Abschnitt:

- Auf einen Blick: Schritte auf dem Weg zu gelingendem Feedback
- Übersicht: Feedback-Merkmale
- Beispiel: Bogen zur Selbstreflexion und Vorbereitung eines Feedbacks zur Zusammenarbeit

Mit Widerständen umgehen

Immer, wenn Menschen zusammenarbeiten, treten auch Widerstände auf, die den Arbeitsprozess stören und belasten können. Widerstände haben in der Regel einen wichtigen Anlass und bergen wichtige Anliegen in sich. Widerstände können sich in unterschiedlicher Form zeigen und unterschiedlich begründet sein. Sie können sich u.a. gegen sachliche Aspekte richten, aus Zweifel gegenüber der Lauterkeit der Motive entstehen, aber auch durch Schwierigkeiten im Umgang miteinander ausgelöst werden. Widerstände können als Schutz gegen vermutete oder reale Gefahren, als Mittel zur Verteidigung von Autonomie oder als Abwehr von Veränderungserwartungen oder Ängsten gedeutet werden. Wenn bei Vorhaben und Maßnahmen aus nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen oder mehreren Personen Symptome von Widerständen erkennbar werden, sollte dies Anlass sein, diese zu thematisieren, da die Nichtbeachtung zu Blockaden führen kann, die u. U. den gesamten Arbeitsprozess und das -ergebnis gefährden.

Erster Schritt bei der Bearbeitung von Widerständen ist, dass diese als solche erkannt werden und der Entschlüsselung der dahinter stehenden Botschaften Raum eingeräumt wird. Die Auseinandersetzung mit auftretenden Widerständen ist wesentliche Gelingensbedingung für eine erfolgreiche kollegiale Zusammenarbeit.

Bei massiven Widerständen kann es hilfreich sein, externe Unterstützung zur Bearbeitung einzubeziehen.

Materialien zu diesem Abschnitt:

- Auf einen Blick: Schritte im Umgang mit Widerständen
- Übersicht: Erscheinungsformen von Widerständen
- Übersicht: Hilfreiche Reaktionsformen beim Auftreten von Widerständen
- Arbeitshilfe zur Einschätzung von Widerständen und Ableitung von Handlungsweisen
- Übersicht: Schritte zur Vermeidung von Widerständen in Veränderungsprozessen
- Planungsraster: Schritte zur Vermeidung von Widerständen

Unterstützung und Wertschätzung der Arbeit durch die Schulleitung

Schulleitungen sind Schlüsselpersonen im schulischen Entwicklungsprozess.

Die aktive Unterstützung durch die Schulleitung, Transparenz von Entscheidungsprozessen, Beteiligung und Wertschätzung des Kollegiums sowie ein Beispiel gebendes Verhalten fördern das Engagement und die Identifikation mit den Zielen der Schule sowie die Arbeitszufriedenheit. Zudem beeinflusst die Unterstützung und Wertschätzung den Umgang mit und die Auswirkung von Belastungsfaktoren (Vgl. Schaarschmidt, 2004). Ein wertschätzender und kooperativer Umgang der Leitung gerade in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen verringert das Risiko von Widerständen und erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit.

Führungsaufgaben der Schulleitung sind u.a.:

- das Vorgeben von Zielen und Visionen,
- das Vorwegnehmen der Zukunft,
- das Steuern und Leiten,
- das Organisieren,
- das Kontrollieren,
- das Motivieren,
- das Kommunizieren und
- das Moderieren.

Dazu gehören u.a. das Schaffen geeigneter Rahmenbedingungen, die Unterstützung der notwendigen Ablaufstrukturen, die Ressourcensteuerung und das Coaching von Gruppen sowie das Führen von Mitarbeitergesprächen.

Im Rahmen dieser vielfältigen Funktionen kann die Unterstützung und Wertschätzung der Arbeit durch die Realisierung einer ethikorientierten Führung durch folgende Prinzipien zum Ausdruck kommen (Vgl. Frey, 2008):

Prinzip

- der Sinn- und Visionsvermittlung
- der Passung und Eignung (Aufgabe/Team)
- der Transparenz (Information und Kommunikation)
- der Autonomie und Partizipation
- der Zielvereinbarung und Prioritätenfestsetzung/Klarheit
- der konstruktiven Rückmeldung (Lob und Korrektur)
- der Fairness und des Vertrauens
- der sozialen Einbindung und Unterstützung
- des persönlichen Wachstums
- der situativen Führung
- des guten Vorbildes
- der fairen materiellen Vergütung

Materialien zu diesem Abschnitt:

- Übersicht: Prinzipien der ethikorientierten Führung
- Beispiel: Raster zur Selbstreflexion des Führungsverhaltens

Besondere Formen kollegialer Zusammenarbeit

Neben Aspekten der Zusammenarbeit, die sich vor allem auf die Strukturierung und Gestaltung des Miteinanders bei Arbeitstreffen der Kolleginnen und Kollegen einer Schule beziehen, gibt es weitere Formen, die andere Personen einbeziehen und/oder spezifische Arbeitsformen und Zugangsweisen berücksichtigen.

Dazu gehören:

- die Zusammenarbeit mit dem Förderzentrum,
- die Zusammenarbeit in Netzwerken,
- das Teamteaching,
- die Kollegiale Fallberatung und
- die Zusammenarbeit mit Eltern.

Zusammenarbeit mit dem Förderzentrum

Im Rahmen der Eingangsphase unterstützen die Förderzentren die Grundschulen durch präventive Arbeit. Das Schulgesetz, die Grundschulordnung und die Ordnung für Sonderpädagogik setzen dafür den rechtlichen Rahmen.

Wie die Eingangsphasenkonzepte sind die Unterstützungskonzepte zur Prävention gegenwärtig in der Phase der Entwicklung. Sie bauen in der Regel auf bewährten Strukturen der Arbeit im präventiven und integrativen Bereich auf und akzentuieren diese, auch unter dem Blickwinkel der zur Verfügung stehenden Ressourcen, zum Teil neu.

Wie auch für die Grundschulen können in dieser Phase der Um- und Neuorientierung für die Förderzentren eine Reihe von Unsicherheiten und Anlaufschwierigkeiten auftreten, die nur im offenen Gespräch miteinander geklärt werden können.

Zusammenarbeit braucht förderliche Rahmenbedingungen. Diese sind auf der Basis der örtlichen Gegebenheiten zwischen der Grundschule und dem Förderzentrum zu beschreiben und zu entwickeln. Ziel ist die bestmögliche Nutzung der personellen und sächlichen Ressourcen. Im Mittelpunkt der Arbeit steht der Anspruch aller Kinder auf Umsetzung der individuellen Förderung.

Insbesondere erscheint es nach den bisherigen Erfahrungen wichtig, dass die Wünsche und Erwartungen der Lehrkräfte der Grundschulen mit den Kompetenzen und Möglichkeiten der Förderzentren abgeglichen werden und unter den individuellen Bedingungen nach praktikablen/effizienten Möglichkeiten der Unterstützung gesucht wird.

Die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Lehrkräften der Grundschulen und der Förderzentren im Rahmen der präventiven Arbeit in der Eingangsphase erfordert u.a. Absprachen in folgenden Bereichen, die ggf. in einer Kooperationsvereinbarung schriftlich fixiert werden:

- Fragen der Teamarbeit/Rollenklärung
- Unterrichtsgestaltung und Lernarrangements
- Auswahl/Beschaffung von Materialien
- Gestaltung von Räumlichkeiten
- Lernstandsermittlung/Diagnostik/Förderplanung
- Leistungsbewertung und Zeugnisse
- Stundenplangestaltung/Vertretungsregeln
- Beteiligung an Konferenzen/Gremiensitzungen
- Abstimmung in Fragen der Schulprogrammentwicklung und der Entwicklung der Curricula

Im folgenden werden 5 Schritte zur Entwicklung der Zusammenarbeit im Rahmen der Eingangsphase zwischen Grundschulen und Förderzentren vorgeschlagen, die ggf. in bewährte/bestehende Formen und Abläufe der Kooperation zu integrieren sind.

Übersicht: Zusammenarbeit mit dem Förderzentrum gestalten – 5 Schritte

1. Kontaktaufnahme und Informationsaustausch

Möglichst frühzeitiger Informationsaustausch über mögliche Perspektiven und Rahmenbedingungen der präventiven Arbeit in der Eingangsphase zwischen den Schulleitungen. Absprechen weiterer Schritte und Termine.

2. Eigenen Standpunkt klären – Erwartungen benennen

Erste Klärung durch die Lehrkräfte der Grundschule (ggf. im Rahmen einer Bestandsaufnahme der bestehenden Erfahrungen), welche Formen der Unterstützung ihnen hilfreich und notwendig erscheinen. Dokumentieren und gewichten der Ergebnisse. Dabei kann es unter anderem um folgende Fragen gehen:

- Welche Aufgaben sind im Hinblick auf die präventive Unterstützung in der Eingangsphase zu bewältigen?
- Welche Formen der Unterstützung werden vom Förderzentrum gewünscht?

3. Erwartungen abgleichen – Verabredungen treffen

Wünsche und Erwartungen aus dem vorherigen Schritt mit den Möglichkeiten und Vorstellungen des Förderzentrums abgleichen und tragfähige Vereinbarungen (schriftlich) treffen und erproben.

4. Verabredungen erproben, überprüfen und weiterentwickeln

Verabredungen umsetzen und erproben. Die Wirksamkeit und Tragfähigkeit der getroffenen Verabredungen regelmäßig zwischen den Beteiligten diskutieren und ggf. Veränderungen vornehmen. Die Fortschreibung dient der Klarheit und beugt Reibungsverlusten vor bzw. minimiert sie.

5. Zusammenarbeit verstetigen – Kooperationsvereinbarung abschließen

Die Erfahrungen aus diesem Entwicklungsprozess in eine Kooperationsvereinbarung zur präventiven Unterstützung (als Teil der Schulprogramme) zwischen den Schulen einfließen lassen, in der die wichtigen Eckpunkte der Zusammenarbeit - die jeweiligen Ansprüche und Verpflichtungen - schriftlich festgehalten werden.

Materialien zu diesem Abschnitt:

- Übersicht: Zusammenarbeit mit dem Förderzentrum gestalten – 5 Schritte
- Checkliste zur Planung und Durchführung der Zusammenarbeit mit dem Förderzentrum

Weitere Hinweise zu Unterstützungsangeboten und Möglichkeiten der Gestaltung der Zusammenarbeit im Rahmen der präventiven Arbeit der Förderzentren finden sich im Kapitel „Grundschulen und Förderzentren arbeiten zusammen“.

Zusammenarbeit in Netzwerken

Netzwerke sind Unterstützungssysteme auf Gegenseitigkeit. Die Beteiligten tauschen sich aus, kooperieren im Rahmen gemeinsamer Angelegenheiten, Ziele, Schwerpunkte oder Projekte. Sie lernen von- und miteinander (Vgl. SiNet).

Konkrete Vorhaben, bei denen die vernetzte Arbeit zwischen Grundschulen und ggf. anderen Partnern hilfreich ist, können z.B. sein:

- die Entwicklung von Fachcurricula,
- die Durchführung gemeinsamer Fachkonferenzen,
- die Planung und Durchführung gemeinsamer Fortbildungsveranstaltungen,
- die gemeinsame Vorbereitung von Unterrichtsmaterialien,
- die Gestaltung von Projekten,
- die Bearbeitung von schwierigen Erziehungssituationen und
- die Gewaltprävention.

Die Zusammenarbeit in Netzwerken bietet – insbesondere kleineren – Grundschulen die Chance,

- auf einen Transfer bereichernder Ideen und Anregungen,
- Leistungen zu erbringen, die für jede einzelne Schule allein unangemessen aufwändig wären,
- Zugang zu Kompetenzen und Ressourcen zu finden, die in der eigenen Schule nur unzureichend vorhanden sind,
- von der Praxis anderer Schulen zu lernen,
- Materialien und Modelle auszutauschen,
- Fehler zu vermeiden oder gemeinsam zu bearbeiten,
- eigene Ziele ökonomischer und besser zu erreichen und
- durch erfahrene Partner wirkungsvoll unterstützt zu werden.

Schritte auf dem Weg zu erfolgreicher Arbeit im Netzwerk

- Vordiskussion im Schulleitungsteam/in der Konzeptgruppe und ggf. Bestandsaufnahme
- Diskussion in der Konferenz und Beschluss (Klärung der Ziele und Erwartungen an die Arbeit)
- Benennen von Delegierten für das Netzwerk
- Suchen und finden von möglichen Partnerschulen/Institutionen
- Klären der gemeinsamen Ziele, der Arbeitsweise und des Zeitplans
- Arbeit am gemeinsamen Vorhaben
- Vergewisserung über die gemeinsame Arbeit
- Transfer der Ergebnisse in die eigene Schulpraxis
- Beendigung der gemeinsamen Arbeit bzw. setzen neuer Ziele

Materialien zu diesem Abschnitt:

- Auf einen Blick: Schritte auf dem Weg zu erfolgreicher Netzwerkarbeit
- Checkliste zur Initiierung und Organisation von Netzwerkarbeit

Hinweis: Eine Reihe von Instrumenten aus den vorausgegangenen Abschnitten eignet sich auch für die Unterstützung der Netzwerkarbeit

Teamteaching

Unter Teamteaching wird das gemeinsame Unterrichten von zwei oder mehr Lehrkräften in einer Gruppe/Klasse verstanden. Im Rahmen der Eingangsphase können Teams aus Lehrkräften der Grundschule oder einer Lehrkraft der Grundschule und einer Sonderpädagogin / einem Sonderpädagogen bestehen, die unterschiedliche bzw. wechselnde Rollen im Team einnehmen:

Das Teamteaching bietet die Chance auf:

- geteilte Verantwortung und Arbeit,
- unterschiedliche Rollen,
- unterschiedliche Perspektiven,
- Entlastung,

kann aber auch einem erhöhten Kooperationsaufwand mit sich bringen.

Wichtig für das gemeinsame Unterrichten im Team ist insbesondere die Klarheit über die Rollenverteilung bei den beteiligten Lehrkräften.

Schritte auf dem Weg zum gelingenden Teamteaching

- Vordiskussion im Schulleitungsteam/der Konzeptgruppe über Zweck und Formen des Teamteachings, die Verteilung von Teamstunden auf Klassen/Gruppen und Kriterien der Teamzusammensetzung (ggf. in Kooperation mit dem Förderzentrum)
- Diskussion und Beschluss auf einer Konferenz
- Zusammenfinden der Teams
- Kennenlernen und Klärung der Erwartungen, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, Spielräume und Grenzen der Zusammenarbeit etc. in den Teams; ggf. Verschriftlichung der Eckpunkte
- regelmäßige Reflexion der Teamarbeit und der Ergebnisse
- ggf. Reflexion mit externer Unterstützung

Materialien zu diesem Abschnitt:

- Auf einen Blick: Schritte auf dem Weg zum gelingenden Teamteaching
- Arbeitshilfe: Arbeitsteilung im Teamteaching
- Vorlage: Verteilung der Aufgaben im Teamteaching
- Blanko-Vorlage: Verteilung der Aufgaben im Teamteaching
- Teamarbeit von Grundschul- und Förderzentrumslehrkräften: Steinbruch wichtiger Fragen zur Organisation und Gestaltung
- Beispiel: Raster zur Einschätzung der Bedeutsamkeit einzelner Aspekte im Rahmen der Zusammenarbeit

Hinweis: Eine Reihe von Instrumenten aus den vorausgegangenen Abschnitten eignen sich auch für die Unterstützung des Teamteachings.

Kollegiale Beratung

Kollegiale Beratung ist eine Methode, in der Berufspraxis auftretende Probleme gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen zu reflektieren und Lösungen zu entwickeln. Sie ist eine Form des strukturierten Gruppengesprächs, bei der sich die Teilnehmer freiwillig in einem festen Ablauf gegenseitig beraten.

Kollegiale Beratung stellt eine Unterstützung für diejenigen dar, die die Bereitschaft haben, voneinander und miteinander zu lernen, und dabei gegenseitige Wertschätzung einbringen. Die Teilnehmenden profitieren von den Erfahrungen, Kompetenzen und der Kreativität aller.

Die Vorzüge dieses Verfahrens liegen vor allem darin, dass schwierige Situationen frühzeitig aus mehreren Perspektiven beleuchtet werden können, die Probleme des Einzelnen zeitlich begrenzt zu einem Problem der Gruppe gemacht werden und damit das Gefühl der Vereinzelung und ggf. der Überforderung aufgehoben wird.

Anlässe für Kollegiale Beratung in der Eingangsphase können z.B. sein:

- Beratung über einzelne Schüler / Schülerinnen,
- der Umgang mit Lernschwierigkeiten / Stagnation in der Lernentwicklung,
- der Umgang mit schwierigen Erziehungssituationen.

Kennzeichnend für den Verlauf einer kollegialen Beratung ist ein systematisches und schrittweises Vorgehen, das die Stationen „Zuhören – Nachfragen – Hintergründe analysieren – Lösungsvorschläge machen“ berücksichtigt .

Eine kollegiale Beratung kann sich am folgenden Ablaufschema orientieren:

Kollegiale Beratung – 9 Schritte (Vgl. Spangler)

- Einstieg: Festlegung des Moderators/Auswahl des Falles,
- Falldarstellung/Vortrag der Problemsituation,
- Nachfragerunde,
- Sammeln von Assoziationen, Empfindungen, Hypothesen,
- Stellungnahme des Ratsuchenden/Fallgebers,
- Sammeln von Lösungsvorschlägen,
- Rückmeldung des Ratsuchenden zu den Vorschlägen und Ideen und Entscheidung,
- Austausch/Reflexion/Abschluss und
- Absprachen für die nächste Sitzung.

Der Impuls für die Einrichtung einer kollegialen Beratungsgruppe kann von einzelnen Lehrkräften oder von der Schulleitung ausgehen (z.B. im Rahmen einer Konferenz zur Konzeptentwicklung zur Gestaltung der Eingangsphase).

Für den Einstieg in die Arbeitsform ist möglicherweise eine externe Unterstützung hilfreich.

Materialien zu diesem Abschnitt:

- Auf einen Blick: Schritte auf dem Weg zur kollegialen Beratung
- Kollegiale Beratung: 9 Schritte
- Übersicht: Kollegiale Beratung – Merkmale und Rollen
- Ablaufvorschlag: kollegiale Beratung

Zusammenarbeit mit Eltern

Wie auch für die Lehrkräfte kann der Auftrag zur veränderten Ausgestaltung der Eingangsphase bei den Eltern Fragen und Verunsicherungen aufwerfen.

Alle an der Schule beteiligten Gruppen sollten bei der Lösung solcher möglicherweise konflikt-haften Fragen konstruktiv zusammenarbeiten (Vgl. Schulgesetz, §4, Abs. 9).

Bezogen auf die Eingangsphase bedeutet dies u. a., dass die Schule die Eltern über Aufgaben und Ziele der Eingangsphase, Möglichkeiten der Ausgestaltung und die damit verbundenen Probleme und Chancen wie z. B. Formen der Individualisierung des Unterrichts und veränderter Formen der Leistungsfeststellung und -beurteilung informiert.

Gleichzeitig heißt dies aber auch, die Eltern auf der Grundlage einer umfassenden Information in Planungs- und Entscheidungsprozesse einzubeziehen, um die Rahmenbedingungen von Erziehungs- und Bildungsprozessen in der Eingangsphase für alle Kinder angemessen zu gestalten.

Neben der **Information** ist daher das Formulieren **gemeinsamer Anliegen** und deren Umsetzung Teil der Arbeit.

Neben den durch das Schulgesetz geregelten Beteiligungsformen in den schulischen Gremien kann die Zusammenarbeit mit Eltern in unterschiedlichen Organisationsformen stattfinden (s. Ludwig). Dabei können Eltern in verschiedenen Rollen (z.B. als Mitgestalter, Experte für Einzelthemen, personelle Ressource etc.) einbezogen sein.

Zu den Organisationsformen der Zusammenarbeit gehören u. a.:

- **Mitwirkung in Konzept- und Arbeitsgruppen**
- **Zusammenarbeit in Lehrkräfte-Elterngruppen**
(z.B. „Stammtische“, themen- oder problemzentrierte AG's)
- **Eltern-Lehrkräfte-Kind-Gruppen** (gemeinsame Planung und Durchführung von Vorhaben, freie gemeinsame Aktivitäten, gemeinsamer Besuch von Veranstaltungen)
- **Individuelle Gespräche** („Tür- und Angelgespräche“, Hausbesuch, Sprechstunde, Elternsprechtag, Telefongespräche)
- **Mitwirkung von Eltern am Unterricht** (Hospitationen, Mitarbeit im Unterricht)
- **Schriftliche Formen des Austauschs** (Mails, Befragungen, Mitteilungshefte, Briefe)
- **Gemeinsame Planung/Durchführung von Festen und Veranstaltungen**

Die Formen der Zusammenarbeit sollten zwischen den Elternvertreterinnen/-vertretern und den Lehrkräften gemeinsam entwickelt und beschlossen werden.

Schritte auf dem Weg zur Zusammenarbeit mit Eltern können sein:

- Vordiskussion im Schulleitungsteam/der Konzeptgruppe (unter Beteiligung von Elternvertretern) über Aufgaben, Ziele und Formen der Zusammenarbeit und ggf. Bestandsaufnahme
- Vordiskussion in den Gremien der Elternschaft
- Diskussion und Beschluss über grundlegende Fragen der Zusammenarbeit auf einer Konferenz/Schulkonferenz
- Verschriftlichung der Ergebnisse mit Zeitplan und Information der Schulöffentlichkeit
- Erprobung und Umsetzung der ausgewählten Formen
- Reflexion der Zusammenarbeit auf Lehrerkonferenzen, Elternabenden, Schulkonferenz

Materialien zu diesem Abschnitt:

- Auf einen Blick: Schritte auf dem Weg zur Zusammenarbeit zwischen Eltern und Schule
- Übersicht: Organisationsformen der Zusammenarbeit
- Planungshilfe zu Anlässen, Formen und Inhalten der Zusammenarbeit mit Eltern
- Beispiel - Elternfragebogen



Materialien:

Den Gesamtprozess strukturieren

Auf einen Blick: Schritte auf dem Weg zur gestalteten kollegialen Zusammenarbeit

- Vordiskussion
im Schulleitungsteam/in der Konzeptgruppe
- (schriftlicher) Vorschlag für die Diskussion
in der Konferenz
- Diskussion und Beschlussfassung
in der Konferenz
- Ausarbeitung des detaillierten Vorgehens
(Erwartungen, Zielsetzungen, Handlungs-
schritte, Verantwortlichkeiten etc.)
und Umsetzung in den einzelnen Gruppie-
rungen
- Bericht über Arbeitsfortschritte/Ergebnisse
zu festgelegten Zeitpunkten an Schulleitung/
Konzeptgruppe/Gesamtkollegium
- Rückmeldung
durch die Schulleitung/Konzeptgruppe
- Weiterarbeit in den Gruppierungen
unter Berücksichtigung der Rückmeldungen

Planungshilfe: Schritte auf dem Weg zur kollegialen Zusammenarbeit

Schritt	Für uns wichtig?	Ideen zur Umsetzung	Wer ist verantwortlich?	Erledigen bis...
Vordiskussion im Schulleitungsteam/in der Konzeptgruppe				
(Schriftlicher) Vorschlag für die Diskussion in der Konferenz (z.B. anhand der Planungshilfe für die Zuordnung von Verantwortungsbereichen zu Organisationsformen)				
Diskussion und Beschlussfassung in der Konferenz				
Ausarbeitung des Vorgehens (Erwartungen, Zielsetzungen, Handlungsschritte, Verantwortlichkeiten etc.) und Umsetzung in den einzelnen Gruppierungen				
Bericht der Arbeitsfortschritte zu festgelegten Zeitpunkten an Schulleitung/Konzeptgruppe				
Rückmeldung durch Schulleitung/Konzeptgruppe/Gesamtkollegium				
Weiterarbeit in den Gruppierungen unter Berücksichtigung der Rückmeldungen				

Arbeitshilfe zur Planung der Zuordnung von Anlässen zu Kooperationsformen

Anlass/Aufgabe	Für uns wichtig?	Organisationsform	Bemerkungen
Planung der Konzeptentwicklung			
Konzeptentwicklung			
Entwicklung von Fachcurricula			
Klärung und Überprüfung von Leistungsstandards			
Koordination von Unterrichtsinhalten			
Vereinbarungen zum Förderkonzept und der Zusammenarbeit mit dem FöZ im Rahmen der Prävention			
Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Teamteaching			
Entwicklung und Austausch von Arbeits-/Unterrichtsmaterial			
Durchführung und gemeinsame Auswertung von Hospitationen			
Organisation und Auswertung von Schülerfeedback			
Austausch und Auswertung von Lernerfolgskontrollen			
Gemeinsames Erstellen und Auswerten von Lern- und Förderplänen			
Gemeinsame Klassenleitung			
Gemeinsame Planung, Durchführung und Auswertung der Elternarbeit			
Gemeinsames Überprüfen der vorhandenen Materialien und Medien			
Gemeinsame Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen			

Beispiel: Organisationsformen der kollegialen Zusammenarbeit in der Eingangsphase

(In Anlehnung an die Clara-Grunwald-Schule)

Kooperationsform/ Zusammensetzung	Verantwortungsbereich	Tagungshäufigkeit/ Arbeitsstruktur
Klassenteam Alle in der Klasse/der Lerngruppe tätigen Personen	Alle Angelegenheiten, die die Kinder der Klasse/Lerngruppe betreffen	Verbindliches Treffen 1x in der Woche
Fachteam Alle Lehrkräfte, die auf einer Stufe im selben Fach unterrichten	Planung und Vorbereitung von Unterrichtsvorhaben, Leistungskontrollen...	2x im Monat/ 1x in der Woche ?
Eingangsphasenteam Alle Lehrkräfte, die in den gesamten Lerngruppen der Eingangsphase arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Einteilung der Lerngruppen - Übergang von einer Lerngruppe in die andere - Stundenplan - Unterrichtsvorhaben/ Lerninhalte/Curricula - alle die Stufe betreffenden Angelegenheiten, vor allem curricularer Art - Organisation von gemeinsamen Vorhaben 	Verbindliches Treffen etwa 1x im Monat
Fachkonferenz Alle Lehrkräfte, die im jeweiligen Fach unterrichten bzw. ausgebildet sind, 2 VertreterInnen der Eltern	Alle fachbezogenen Angelegenheiten (z.B. Anschaffungen von Arbeitsmaterialien, Entwicklung der schulinternen Fachcurricula, Kompetenzbeschreibungen...)	2x im (Halb)Jahr
Gesamtkonferenz	Alle schulischen Angelegenheiten, pädagogische Fragestellungen, Organisatorisches, Arbeit am Konzept...	Alle 6 Wochen
Steuergruppen Gewählte/bestimmte Mitglieder des Kollegiums, der Eltern	Konzeptarbeit Eingangsphase, Schulprogramm	?
Schulkonferenz Gewählte Mitglieder aus dem Kollegium, der Eltern	Schulische Angelegenheiten, vgl. Schulgesetz	2x im Jahr



Materialien:

Gemeinsam Grundsätze der Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen und Teams entwickeln

Auf einen Blick: Schritte zur Festlegung von Grundsätzen der Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen und Teams

- Gemeinsame Diskussion der Bedeutsamkeit der beschriebenen Grundsätze (s. Übersicht – Grundsätze der Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen und Teams) im Team/ in der Arbeitsgruppe zum Beginn der Arbeit
- Festlegung/Beschluss, welche Grundsätze wie im Rahmen der gemeinsamen Arbeit berücksichtigt werden sollen
- Dokumentation der festgelegten Grundsätze
- Ausarbeitung und Umsetzung des Vorgehens unter Berücksichtigung der festgelegten Grundsätze
- Information der Schulleitung/der Konzeptgruppe/des Gesamtkollegiums
- Regelmäßig Prozesse und Ergebnisse reflektieren und ggf. Anpassungen vornehmen

Übersicht: Grundsätze der Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen und Teams

- Die gegenseitigen Erwartungen klären
- Aufgaben- und Zielklarheit sichern
- An Bewährtes anknüpfen
- Arbeit/Verantwortung gleichberechtigt verteilen
- Absprachen und Verbindlichkeiten ernst nehmen
- Kommunikationsregeln einhalten
- Sitzungen effektiv gestalten
- Ergebnisse/Absprachen dokumentieren/verschriftlichen
- Regelmäßig Prozesse und Ergebnisse reflektieren und ggf. Anpassungen vornehmen

Checkliste zur Berücksichtigung wesentlicher Grundsätze kollegialer Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen/Teams

	Wichtig für uns?	Ideen der Umsetzung? (Wie?)	Verantwortlich (Wer?)
die gegenseitigen Erwartungen klären			
Aufgaben- und Zielklarheit sichern			
Verantwortung verteilen			
Absprachen und Verbindlichkeiten ernst nehmen			
Kommunikationsregeln einhalten			
Sitzungen effektiv gestalten			
Konflikte(n) vorbeugen und thematisieren			
Ergebnisse/Absprachen dokumentieren/verschriftlichen			
Prozesse und Ergebnisse reflektieren			

Planungsraster für die Arbeit in Arbeitsgruppen/Teams

Was ist zu tun?	Wer?	Mit wem?	Bis wann?

Die Arbeit starten – Klärung von Zielen und Aufgaben

(In Anlehnung an Nowak)

Wichtige (Selbst-) Klärungen zum Beginn der Arbeit in Teams/Arbeitsgruppen

- Was ist unser Ziel?
- Was soll konkret bis wann erreicht werden?
- Woran erkennen wir, dass wir unser Ziel erreicht haben?
- Welche Aufgaben ergeben sich für uns?
- Wer übernimmt welche Aufgaben?
- Durch wen/was erfahren wir ggf. Unterstützung?
- Welche Vereinbarungen für unsere Zusammenarbeit müssen wir treffen?
- Wer gehört zu unserem Team? Wen brauchen wir noch?
- Weshalb arbeite ich in dieser Gruppe?
- Was wird von mir erwartet?
- Was erwarte ich von den anderen Gruppenmitgliedern?
- Was bin ich bereit einzubringen?
- Wo liegen meine Kompetenzen und Grenzen?



Materialien:

Einzelne Sitzungen und Arbeitstreffen vorbereiten und durchführen

Auf einen Blick: Schritte auf dem Weg zu gelingenden Arbeitsgruppensitzungen und Teamtreffen

Vorbereitung

Auf der Basis der gemeinsamen Verabredungen und der jeweiligen Zielsetzungen rechtzeitig vor dem festgesetzten Termin eine Einladung mit Vorschlag zur Tagesordnung (TO) erstellen und übermitteln. Ggf. Rückmeldung zur TO innerhalb festgelegter Frist erbitten.

Für geeignete Rahmenbedingungen und Abläufe sorgen (Raum, Materialien, Getränke, Moderation etc.).

Durchführung

Die Sitzung auf der Basis des TO-Vorschlages durchführen. (Eröffnung und Begrüßung der TN, Einführung in das Thema/Erläuterung der TO/Zielsetzung, Vergewisserung über TO, Führen einer Rednerliste, auf Einhaltung der Gesprächsregeln achten, ggf. Beschlüsse herbeiführen, Ergebnisse zusammenfassen, weitere Schritte skizzieren und Absprachen für die weitere Arbeit treffen, Verlauf und Ergebnis reflektieren)

Nachbereitung

Dokumentation (Protokoll) erstellen und an die Beteiligten übermitteln, ggf. Bericht an Schulleitung/Konzeptgruppe

Konsequenzen für die weitere Arbeit festhalten. Umsetzungskontrolle sichern.

Leitfragenraster zur Vorbereitung und Durchführung von Arbeitsgruppensitzungen und Teamtreffen

Leitfrage	Hinweise und Bemerkungen
Welches Ziel soll mit der Sitzung erreicht werden? Woran ist dies konkret zu erkennen?	
Ist diese Sitzung unbedingt notwendig oder können die Ziele auch anders erreicht werden?	
Wer soll/muss an dieser Sitzung teilnehmen? Wer ist an der Vorbereitung zu beteiligen?	
Wie werden ggf. Beschlüsse herbei geführt und die Ergebnisse (Protokoll) dokumentiert?	
Wer muss wie über die Ergebnisse informiert werden?	
Wie wird zu der Sitzung eingeladen? Welche Informationen muss die Einladung enthalten?	
Wie sollen sich die TN auf die Sitzung vorbereiten? Welche Aufgaben sollen sie übernehmen?	
Wie soll die Sitzung ablaufen? Welche Strukturierung und Arbeitsformen sind sinnvoll?	
Welche Arbeitsmittel und Medien werden gebraucht?	
Welcher Raum, welche Ausstattung und Zeit entsprechen den Bedarfen/Bedürfnissen?	
Soll die Sitzung (ggf. extern) moderiert werden? Wer macht es?	
Welche Störungen/Widerstände könnten auftreten? Wie kann mit ihnen umgegangen werden?	
Wer ist gegenüber der SL/schulischen Gremien für das Ergebnis verantwortlich?	
Wie sollen Ergebnis/Prozess reflektiert werden?	

Checkliste zur Vorbereitung der Moderation von Arbeitsgruppensitzungen und Teamtreffen

Aufgaben des Moderators	Ideen der Umsetzung	Möglichkeit der Vorbereitung	Benötigte Hilfsmittel/Medien
die Sitzung eröffnen und die TN begrüßen			
in das Thema/die Tagesordnung einführen			
das Thema problematisieren			
Rednerliste führen			
unterschiedliche Argumente sammeln			
zum Sprechen ermuntern, alle beteiligen			
abschweifende Teilnehmer einfangen			
für die Einhaltung der Gesprächsregeln sorgen			
Teilergebnisse zusammenfassen			
Gesamtergebnis zusammenfassen			
Verlauf und Ergebnis der Sitzung evaluieren			
die Dokumentation sicherstellen			
den nächsten Schritt ansprechen			
die Sitzung schließen und die TN verabschieden			

Planungsraster für die Arbeit in Arbeitsgruppen/Teams

Was ist zu tun?	Wer?	Mit wem?	Bis wann?

Einladung zum Arbeitstreffen der Datum: Zeit: Uhr

Zielsetzung/Tagesordnung

Geplanter Ablauf

Zeit	Aktivitäten/TOP	Verantwortlich
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Dokumentationsbogen für Arbeitsgruppen-/Fach-/Teamsitzungen

Sitzung am: _____

An der Sitzung waren beteiligt:

Punkte der Tagesordnung/Ziele:

Ergebnisse/Verantwortlichkeiten:

Noch zu klären/nicht vergessen:

Nächster Sitzungstermin:

Datum:

Beteiligte:

Ort:

Ziele:

Für die Organisation wichtig:

Fragen zur Selbstreflexion der Zusammenarbeit in Gruppen

- Wie erlebe ich den Verlauf der gemeinsamen Arbeit?
- Welche Rolle habe ich? Wie fühle ich mich damit?
- Wie zufrieden bin ich mit dem Sachergebnis?
- Was habe ich dazu beitragen können?
- Gab es Raum für meine Ideen und Mitwirkung?
- Wo habe ich die Gruppe behindert oder vorangebracht?
- Wie empfinde ich das Klima in der Gruppe? Wie zufrieden bin ich damit?
- Welche Verhaltensweisen anderer Teilnehmer haben mir geholfen oder haben mich behindert mitzumachen?
- Wie zielorientiert arbeiten wir? Gehen wir strukturiert vor?
- Haben wir die vorhandenen Kompetenzen genutzt?
- Welche äußeren Bedingungen haben gestört oder waren förderlich?
- Was sollte die Gruppe tun, um besser zu werden? Was sollte sie unbedingt beibehalten?
- Was kann/will ich tun?
- Zu welchen Punkten sollten unbedingt Verabredungen getroffen werden?

Vorlagen zur gemeinsamen Reflexion/Evaluation von Arbeitsgruppensitzungen

In der Anlage sind verschiedene Instrumente zusammengestellt, die als Grundlage für die Reflexion/Evaluation der Arbeit in Arbeitsgruppen/Teams bzw. zur Entwicklung eigener Werkzeuge dienen können.

Vorschlag zur Vorgehensweise:

- Auswahl eines Werkzeuges in Abstimmung mit den Teilnehmern, ggf. Anpassung an eigene Zielsetzungen/Inhalte
- Einsatz des Werkzeuges
- gemeinsame Auswertung der Ergebnisse und Ableitung von Konsequenzen für die weitere Arbeit
- ggf. Veränderung des Werkzeuges für die weitere Arbeit

Beispiel: Evaluationsbogen zur Vorbereitung und Durchführung von Arbeitsgruppensitzungen, Teamtreffen und Konferenzen

Vorlage (blanko): Evaluationsbogen zur Vorbereitung und Durchführung von Arbeitsgruppensitzungen, Teamtreffen und Konferenzen

Raster: Reflexion kollegialer Zusammenarbeit

Vorlage: Punktabfrage

Vorlage: Zielscheibe

Beispiel: Zielscheibe

Beispiel: Evaluationsbogen zur Vorbereitung und Durchführung von Arbeitsgruppensitzungen, Teamtreffen und Konferenzen

	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Mir ist oft nicht klar, welches Ziel mit der Sitzung erreicht werden soll.				
Ich habe den Eindruck, dass die angestrebten Ziele auch anders erreicht werden könnten.				
Mir ist nicht klar, warum ich an der Sitzung teilnehmen muss.				
Beschlüsse werden transparent herbei geführt und die Ergebnisse (Protokoll) dokumentiert.				
Über die Ergebnisse werden andere in geeigneter Form informiert.				
Die Einladungen enthalten alle für mich wichtigen Informationen.				
Ich weiß, wie ich mich auf die Sitzung vorbereiten und welche Aufgaben ich übernehmen soll.				
Die Sitzungsabläufe und Arbeitsformen sind sinnvoll.				
Die notwendigen Arbeitsmittel und Medien stehen zur Verfügung.				
Räumlichkeiten, Ausstattung und Sitzungszeiten entsprechen den Bedarfen/Bedürfnissen.				
Die Moderation ist hilfreich.				
Störungen und Widerstände werden beachtet und bearbeitet.				
Die Verantwortlichkeiten sind klar geregelt.				
Ergebnis/Prozess werden angemessen miteinander reflektiert.				

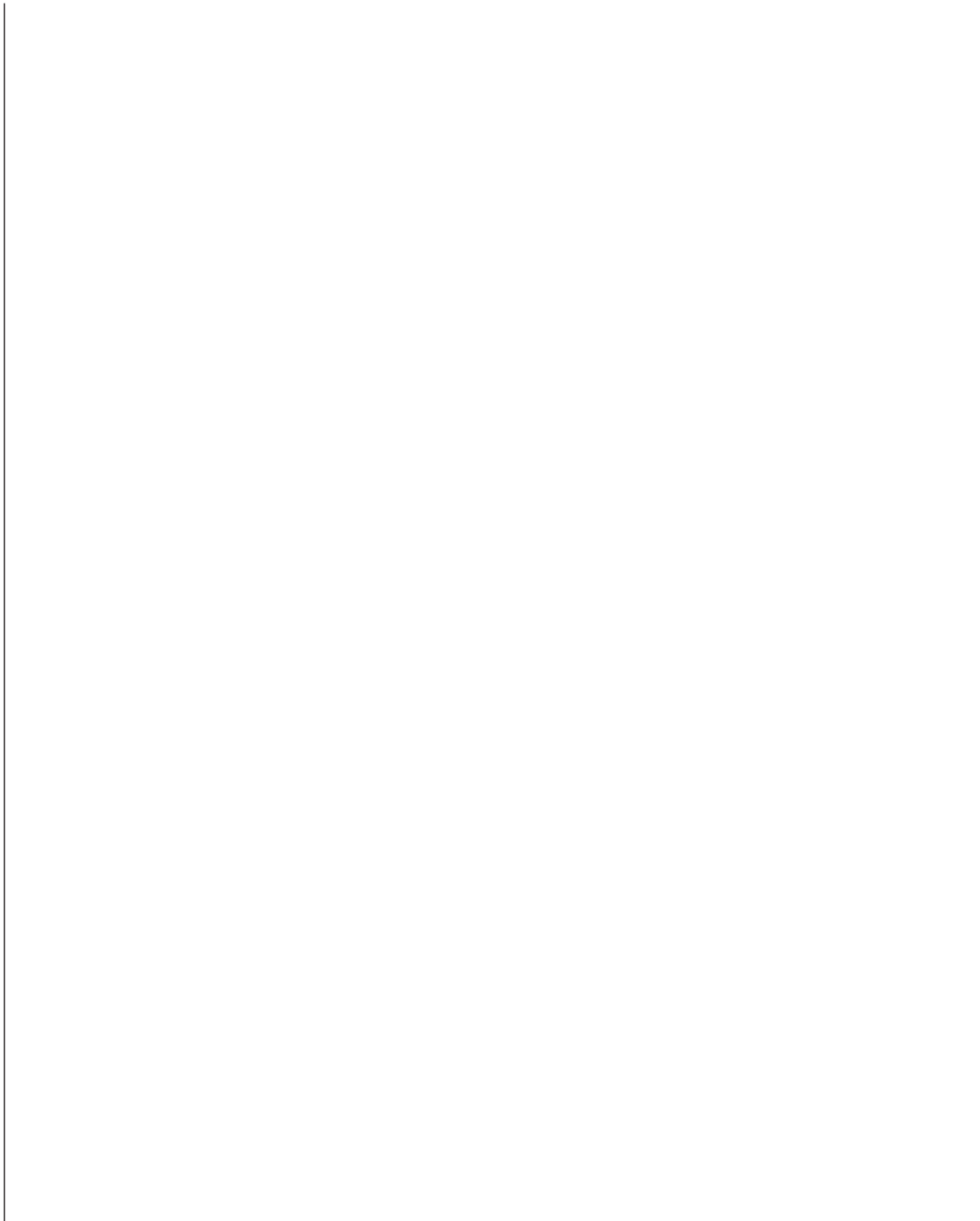
Raster: Reflexion kollegialer Zusammenarbeit

Persönliche Auswertung der Sitzung vom _____

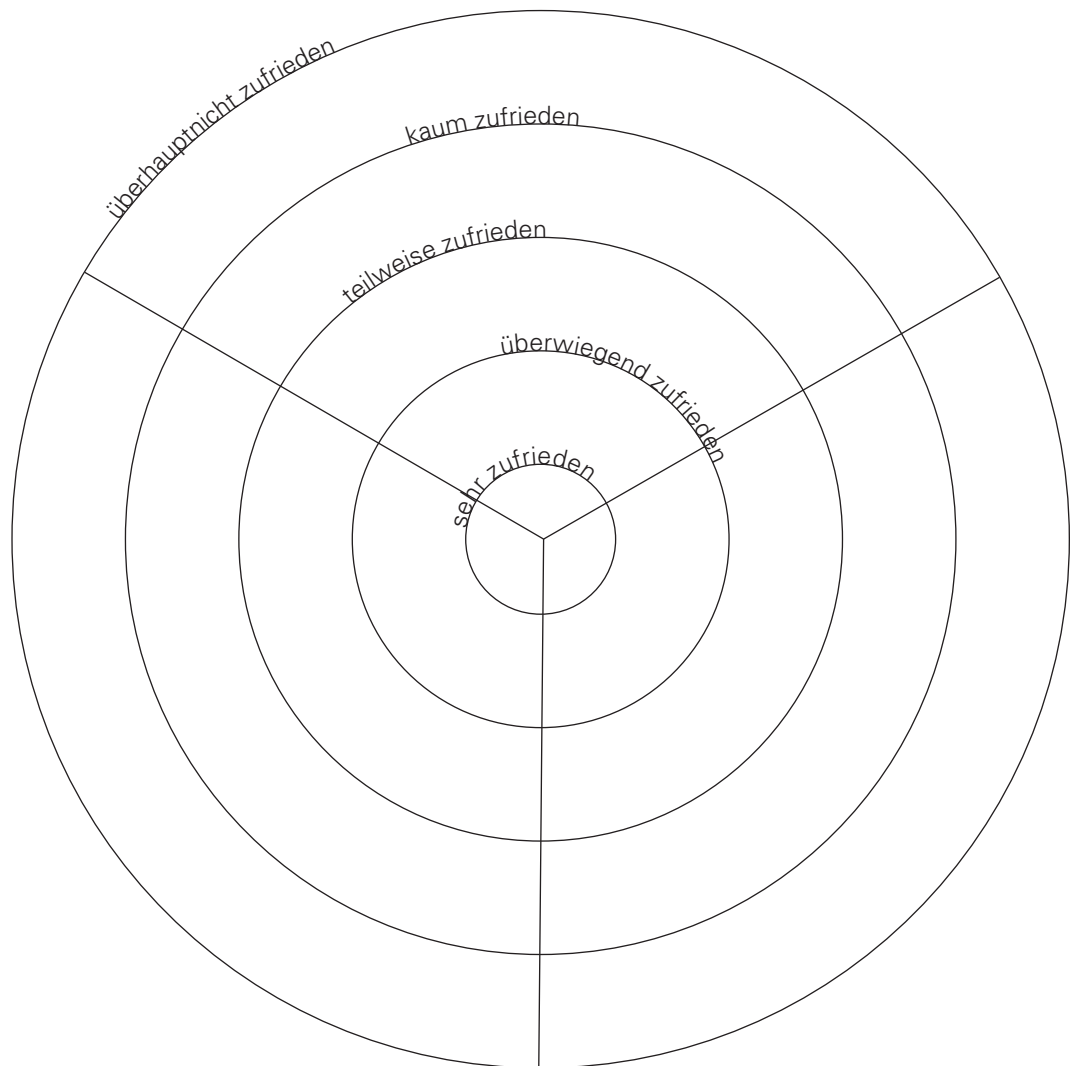
Ergiebig und wichtig war aus meiner Sicht:	Unbefriedigend und störend empfand ich:	Woran wir unbedingt arbeiten sollten:	Wozu ich noch mehr Informationen brauche:	_____
Mein Anteil daran:	Mein Anteil daran:	Mein Anteil daran:		
Ideen zur Veränderung:	Ideen zur Veränderung:	Ideen zur Veränderung:		

Vorlage: Punktabfrage

Arbeitsergebnis



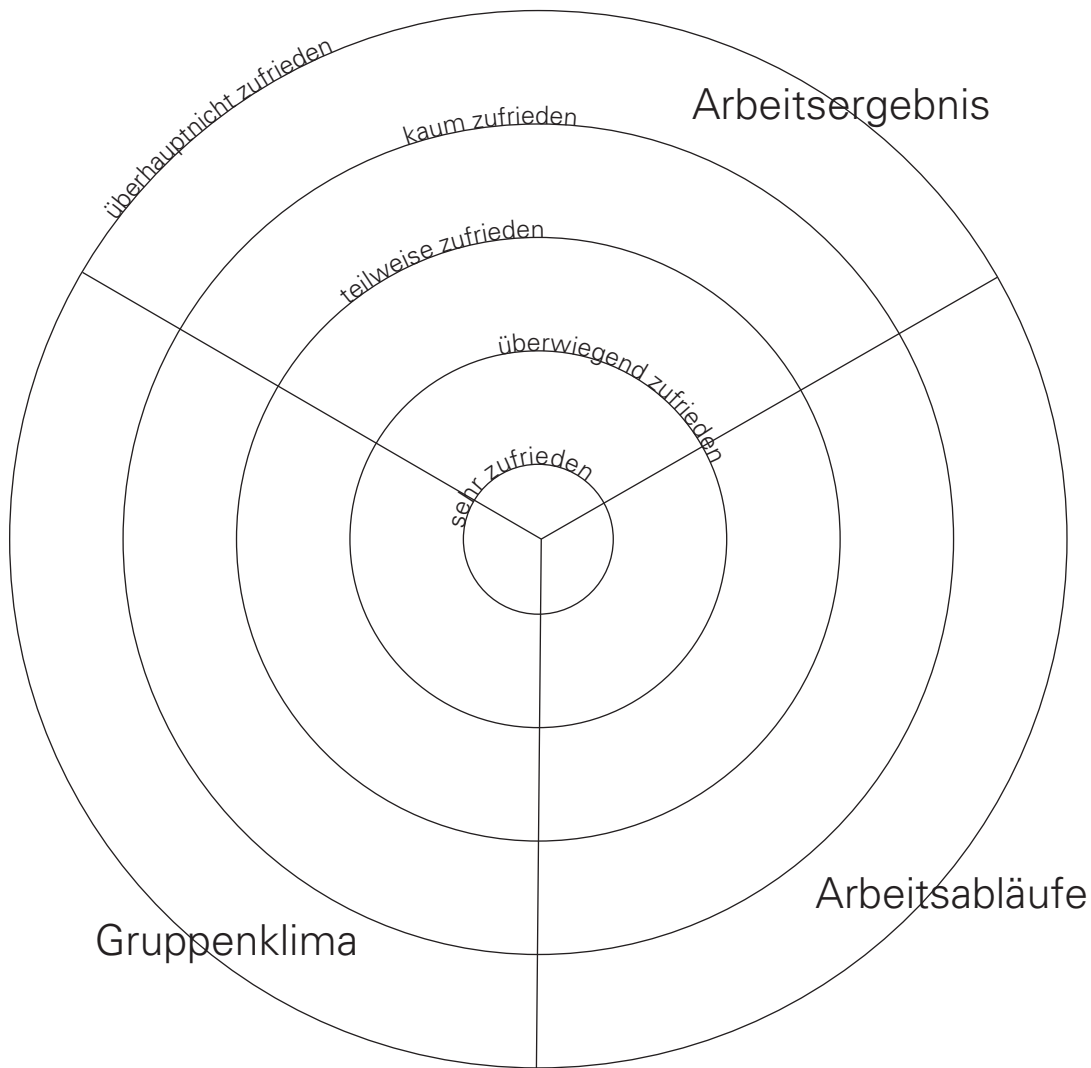
Arbeitsklima

Vorlage: Zielscheibe**Bitte setzen Sie in jeden Sektor einen Punkt an die entsprechende Stelle**

Beispiel: Zielscheibe

Zufriedenheit mit der Arbeit in der AG

Bitte setzen Sie in jeden Sektor einen Punkt an die entsprechende Stelle





Materialien

Beachten von Kommunikationsregeln

Auf einen Blick: Schritte auf dem Weg zu gelingenden Gesprächen

Thematisieren Sie das Thema „Kommunikation“ auf einer Sitzung der Arbeitsgruppe/des Teams (ggf. mit externer Unterstützung).

Führen Sie ggf. eine Bestandsaufnahme hinsichtlich der Erfahrungen und Erwartungen der Teilnehmer bezüglich der Kommunikation in der Gruppe gemeinsam durch und halten Sie fest, was gut läuft und wo Entwicklungen wichtig sind (ggf. mit Hilfe der Stärken-Schwächen-Analyse aus dem Kapitel „Konzeptentwicklung, Materialien zu Handlungsschritt 9“).

Klären Sie (ggf. auf der Grundlage der Übersicht „Grundsätze gelingender Gespräche“), welche Regeln für die gemeinsame Kommunikation für die Gruppe von besonderer Bedeutung sind.

Erarbeiten Sie gemeinsam, wie diese Grundsätze in die Arbeit implementiert werden können.

Erproben Sie die Arbeit nach den aufgestellten Grundsätzen.

Reflektieren Sie regelmäßig die Zufriedenheit hinsichtlich der Kommunikationsformen.

Nehmen Sie bei Bedarf externe Unterstützung in Anspruch.

Übersicht : Grundsätze gelingender Gespräche

- Führen Sie Gespräche nur, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.
- Bringen Sie eigene Bedürfnisse und Vorstellungen aktiv in die Diskussion ein.
- Entscheiden Sie persönlich darüber, wann und wozu Sie etwas sagen.
- Formulieren Sie klar und präzise.
- Sprechen Sie nur, wenn niemand anderes spricht.
- Formulieren Sie persönliche Aussagen als Ich-Botschaften.
- Machen Sie ab und an ein ehrliches Kompliment.
- Vermeiden Sie herablassende und etikettierende Äußerungen sowie Killerphrasen.
- Hören Sie aktiv und aufmerksam zu.
- Bitten Sie darum, Seitengespräche an alle zu richten.
- Beachten Sie nonverbale Signale bei sich und bei anderen.

Raster zur Einschätzung des eigenen Gesprächsverhaltens (Beispiel)

	Trifft über- wiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft kaum zu	Ideen der Veränderung
Ich führe Gespräche nur, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.				
Ich bringe eigene Bedürfnisse und Vorstellungen aktiv in die Diskussion ein.				
Ich entscheide persönlich darüber, wann und wozu ich etwas sage.				
Ich formuliere klar und präzise.				
Ich spreche nur, wenn niemand anderes spricht.				
Ich formuliere persönliche Aussagen als Ich-Botschaften.				
Ich mache ab und an ein ehrliches Kompliment.				
Ich vermeide herablassende und etikettierende Äußerungen sowie Killerphrasen.				
Ich höre aktiv und aufmerksam zu.				
Ich bitte darum, Seitengespräche an alle zu richten.				
Ich beachte nonverbale Signale bei mir und bei anderen.				
Ich reflektiere regelmäßig mein Gesprächsverhalten.				

Raster zur Einschätzung des Gesprächsverhaltens in der Gruppe (Beispiel)

	Trifft über- wiegend zu	Trifft teilweise zu	Trifft kaum zu	Ideen der Veränderung
Gespräche führen wir nur, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.				
Die TN bringen eigene Bedürfnisse und Vorstellungen aktiv in die Diskussion ein.				
Die TN entscheiden persönlich darüber, wann und wozu sie etwas sagen.				
Die TN formulieren klar und präzise.				
Es spricht immer nur ein TN zur Zeit.				
Persönliche Aussagen werden als Ich-Botschaften formuliert.				
Die TN machen ab und an ein ehrliches Kompliment.				
Die TN vermeiden herablassende und etikettierende Äußerungen sowie Killerphrasen.				
Die TN hören aktiv und aufmerksam zu.				
Die TN bitten darum, Seitengespräche an alle zu richten.				
Die TN beachten nonverbale Signale bei sich und bei anderen.				
Wir reflektieren regelmäßig unser Gesprächsverhalten.				



Materialien

Regelmäßiges Feedback

Auf einen Blick: Schritte auf dem Weg zu gelingendem Feedback

Besprechen Sie das Thema „Feedback“ auf einer Sitzung der Arbeitsgruppe/des Teams (ggf. mit externer Unterstützung).

Führen Sie ggf. eine Bestandsaufnahme hinsichtlich der Erfahrungen und Erwartungen der TN bezüglich „Feedback“ in der Gruppe gemeinsam durch und halten Sie fest, was den TN wichtig ist.

Klären Sie (ggf. auf der Grundlage der Übersicht „Feedback – Merkmale“), welche Grundsätze für das gegenseitige Feedback gelten sollen.

Legen Sie gemeinsam fest, wie diese Grundsätze in die Arbeit implementiert werden können.

Erproben Sie die Arbeit nach den aufgestellten Grundsätzen.

Reflektieren Sie regelmäßig die Durchführung von Feedbackrunden.

Nehmen Sie bei Bedarf externe Unterstützung in Anspruch.

Übersicht: Feedback – Merkmale

Feedback:

- soll den Feedbacknehmer darüber informieren, wie sein Verhalten erlebt wird und wie es bei anderen wirkt.
- hat das Ziel, über die Rückmeldung von störenden/hilfreichen Verhaltensweisen die Zusammenarbeit zu verbessern.
- wird nur mit Einverständnis oder auf Wunsch des Feedbacknehmers gegeben.
- findet in einem geeigneten Rahmen statt.
- wird auf der Grundlage von Akzeptanz und Wertschätzung gegeben.
- beschreibt ein konkretes Geschehen und die eigenen Reaktionen darauf. Es vermeidet Anklagen, Verurteilungen und Verallgemeinerungen.
- wird möglichst kurzfristig gegeben.
- wird in Form von Ich-Botschaften im Dreischritt formuliert:
 - Ich habe wahrgenommen...
 - Das löst bei mir aus...
 - Ich wünsche mir für die weitere Arbeit....

Die Feedbacknehmer:

- hören aufmerksam zu,
- nehmen eigene Gefühle wahr,
- fragen nach,
- beschreiben, was die Rückmeldung in ihnen auslöst und
- geben Rückmeldung zum Feedback.

Beispiel: Bogen zur Selbstreflexion und Vorbereitung eines Feedbacks zur Zusammenarbeit

(In Anlehnung an Nowak)

Folgende Gedanken / Wahrnehmungen möchte ich rückmelden:

In der Zusammenarbeit hilft mir/unterstützt mich ...

In der Zusammenarbeit hemmt/behindert/stört mich ...

Für die weitere Zusammenarbeit wünsche ich mir ...

Meine Ideen für den Rahmen (z.B. Vier-Augen-Gespräch, Gruppengespräch, schriftliche Rückmeldung) und die Vorgehensweise sind ...



Materialien

Mit Widerständen umgehen

Auf einen Blick: Schritte im Umgang mit Widerständen

Das Auftreten von Widerständen in Veränderungssituationen ist normal. Wenn sich allerdings in Arbeitsgruppen vermehrt Anzeichen für Widerstand zeigen, ist es Aufgabe der verantwortlichen Arbeitsgruppen-/Teamleitung zu reagieren, damit die Arbeitsziele nicht gefährdet werden.

Wenn sich vermehrt Anzeichen für Widerstände zeigen (s. Übersicht „Erscheinungsformen von Widerständen“) sollte dies (ggf. nach einer Vor-diskussion im Leitungsteam und mit externer Unterstützung) in der Arbeitsgruppe thematisiert werden.

In einer moderierten Arbeitssitzung sollten die Hintergründe für die bestehenden Widerstände angesprochen sowie mögliche Ideen und Handlungsschritte mit Hilfe der anliegenden Materialien erarbeitet werden.

Übersicht: Erscheinungsformen von Widerständen (Vgl. Rottmann/Frey)

	verbal	non-verbal
aktiv	Widerspruch z. B. Vorwürfe, Klagen, Nörgeln, Polemik, Aggressionen, Abwertung anderer, Generalisieren, Überlegenheit demonstrieren, Killerphrasen, sturer Formalismus	Aufregung Hinlümmeln, Grimassen ziehen, sich abwenden, Unruhe, Blockieren, Mitarbeit verweigern, SMS schreiben
passiv	Ausweichen Bagatellisieren, Blödeln, Albern, etwas ins Lächerliche ziehen, Unwichtiges Debattieren, Abschweifen, sich dumm stellen	Lustlosigkeit, Unaufmerksamkeit, Müdigkeit, sich entziehen (fehlen), innere Emigration, krank werden, beleidigt sein, Schweigen

Übersicht: Hilfreiche Reaktionsformen beim Auftreten von Widerständen (Vgl. Rottmann)

Einfühlen	Versachlichen	Abgrenzen
Widerstand als Hinweis auf eine Blockade auffassen. Herausfinden, um was es dem Gegenüber geht.	Zielstrebig beim Thema bleiben, konstruktive Lösung anstreben.	Eigenen Standpunkt deutlich machen, eigene Gefühle ansprechen.
Handlungsmöglichkeiten		
<ul style="list-style-type: none"> - aktiv zuhören - Gedanken und Gefühle widerspiegeln und bestätigen lassen - Bedenken ernst nehmen - nachfragen - umformulieren - konkretisieren lassen - positives Gemeinsames würdigen - Fragen stellen (z.B.): Was müsste passieren, damit Sie bereit wären, mitzumachen? Was können wir dazu beitragen? Was wünschen Sie sich von...? - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - verhandeln - visualisieren - beschreiben - Alternativen vorschlagen - Vor- und Nachteile bilanzieren - Problem beschreiben - Ergebnisse zusammenfassen - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Störungen ansprechen - Ich-Botschaften - eigenen Standpunkt begründen - konkrete Bitten - Konfrontieren - Bedingungen stellen - auf Konsequenzen hinweisen - Anderen in die eigene Position versetzen - Anderen an meinen Überlegungen beteiligen - sich rückversichern, dass der andere meine Position verstanden hat - ...

Arbeitshilfe zur Einschätzung von Widerständen und Ableitung von Handlungsweisen

Erscheinungsform	Mögliche Ursache	Ideen zur Veränderung	Bemerkungen

**Übersicht: Schritte zur Vermeidung von Widerständen in Veränderungsprozessen
(In Anlehnung an Frey, 2008)**

Gemeinsame Bestandsaufnahme und -analyse

Reflexion der Erwartungen

Gemeinsame Formulierung von Zielen

Erläuterung des Änderungsbedarfes, Sinn- und Nutzenvermittlung

Erläuterung der Vor- und Nachteile, wenn Veränderungen nicht stattfinden

Strategie/Aktionsplan mit unterschiedlichen Szenarien

Herstellen von Planungs- und Handlungssicherheit

Einbezug in Planungs- und Entscheidungsprozesse

Fairness

Vorbildverhalten der Führungskräfte

Aufzeigen von Erfolgen

Konsequentes Projektmanagement

Klare Kommunikation

Planungsraster: Schritte zur Vermeidung und zum Abbau von Widerständen in Veränderungsprozessen (In Anlehnung an Frey, 2008)

	Für uns wichtig?	Erprobt?	Ideen zur Umsetzung	Priorität
Gemeinsame Bestandsaufnahme und -analyse				
Reflexion der individuellen Erwartungen				
Gemeinsame Formulierung von Zielen				
Erläuterung der Arbeitsziele, Sinnvermittlung, Nutzen				
Erläuterung der Nachteile, wenn Arbeitsziele nicht verfolgt werden				
Strategie/Aktionsplan mit unterschiedlichen Szenarien				
Herstellen von Planungs- und Handlungssicherheit				
Einbezug in Planungs- und Entscheidungsprozesse				
Fairness				
Vorbildverhalten der Führungskräfte				
Aufzeigen von Erfolgen und Erreichen von Zwischenzielen				
Konsequentes Projektmanagement				
Klare Kommunikation, Berücksichtigung der Kommunikationsweise				
Gegenseitiges Feedback				



Materialien

Unterstützung und Wertschätzung der Arbeit durch die Schulleitung

Übersicht: Prinzipien der ethikorientierten Führung (Frey 2008)

Prinzip:

- der Sinn- und Visionsvermittlung
- der Passung und Eignung (Aufgabe/Team)
- der Transparenz
(Information und Kommunikation)
- der Autonomie und Partizipation
- der Zielvereinbarung und
Prioritätenfestsetzung/Klarheit
- der konstruktiven Rückmeldung
(Lob und Korrektur)
- der Fairness und des Vertrauens
- der sozialen Einbindung und Unterstützung
- des persönlichen Wachstums
- der situativen Führung
- des guten Vorbildes
- der fairen materiellen Vergütung

Beispiel: Raster zur Selbstreflexion des Führungsverhaltens

	Ist mir wichtig	Dies hat sich bewährt	Ideen zur Weiterentwicklung
Ich Sorge für geeignete Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit.			
Ich Sorge für Transparenz durch Information und Kommunikation.			
Ich suche gemeinsam mit dem Kollegium nach Mitwirkungsmöglichkeiten.			
Ich gebe Freiräume für eigenständige Entscheidungen und Arbeit.			
Ich treffe Zielvereinbarungen und lege Prioritäten gemeinsam fest.			
Ich gebe konstruktive und ehrliche Rückmeldung (Lob und Korrektur).			
Ich ermögliche/hole mir persönliche Rückmeldungen.			
Ich verhalte mich fair.			
Ich lege Wert auf Aktivitäten zur sozialen Einbindung und Unterstützung.			
Ich fördere das persönliche Wachstum.			
Ich kann zuhören.			
Ich versuche ein gutes Vorbild zu sein.			
Ich kann eigene Fehler zugeben.			
Ich zeige meine Gefühle angemessen.			
Ich zeige Anteilnahme über die Arbeit hinaus.			
Ich bin mir über meine Stärken und Schwächen bewusst.			
Ich weiß, was das Kollegium von mir erwartet.			



Materialien

Zusammenarbeit mit dem Förderzentrum

Übersicht: Zusammenarbeit mit dem Förderzentrum gestalten – 5 Schritte

1. Kontaktaufnahme und Informationsaustausch

Möglichst frühzeitiger Informationsaustausch über mögliche Perspektiven und Rahmenbedingungen der präventiven Arbeit in der Eingangsphase zwischen den Schulleitungen. Absprechen weiterer Schritte und Termine.

2. Eigenen Standpunkt klären – Erwartungen benennen

Erste Klärung durch die Lehrkräfte der Grundschule (ggf. im Rahmen einer Bestandsaufnahme der bestehenden Erfahrungen), welche Formen der Unterstützung ihnen hilfreich und notwendig erscheinen. Dokumentieren und gewichten der Ergebnisse. Dabei kann es unter anderem um folgende Fragen gehen:

- Welche Aufgaben sind im Hinblick auf die präventive Unterstützung in der Eingangsphase zu bewältigen?
- Welche Formen der Unterstützung wünschen wir uns vom Förderzentrum?

3. Erwartungen abgleichen – Verabredungen treffen

Wünsche und Erwartungen aus dem vorherigen Schritt mit den Möglichkeiten und Vorstellungen des Förderzentrums abgleichen und tragfähige Vereinbarungen (schriftlich) treffen.

4. Verabredungen erproben, überprüfen und weiterentwickeln

Verabredungen umsetzen und erproben. Die Wirksamkeit und Tragfähigkeit der getroffenen Verabredungen regelmäßig zwischen den Beteiligten diskutieren und ggf. Veränderungen vornehmen. Die Fortschreibung dient der Klarheit und beugt Reibungsverlusten vor bzw. minimiert sie.

5. Zusammenarbeit verstetigen - Kooperationsvereinbarung abschließen

Die Erfahrungen aus diesem Entwicklungsprozess in eine Kooperationsvereinbarung zur präventiven Unterstützung (als Teil der Schulprogramme) zwischen den Schulen einfließen lassen, in der die wichtigen Eckpunkte der Zusammenarbeit – die jeweiligen Ansprüche und Verpflichtungen - schriftlich festgehalten werden.

Checkliste zur Planung und Durchführung der Zusammenarbeit mit dem Förderzentrum

	Wichtig?	Wer?	Wie?	Wann?	Ergebnis
Kontaktaufnahme und Informationsaustausch					
Eigenen Standpunkt klären/Erwartungen benennen/Erfahrungen bewerten					
Erwartungen mit dem Förderzentrum abgleichen – Verabredungen treffen					
Verabredungen erproben und überprüfen					
Zusammenarbeit vertiefen – Kooperationsvereinbarung abschließen					



Materialien

Zusammenarbeit in Netzwerken

Auf einen Blick: Schritte auf dem Weg zu erfolgreicher Netzwerkarbeit

- Vordiskussion im Schulleitungsteam/in der Konzeptgruppe und ggf. Bestandsaufnahme
- Diskussion in der Konferenz und Beschluss (Klärung der Ziele und Erwartungen an die Arbeit)
- Benennen von Delegierten für das Netzwerk
- Suchen und finden von möglichen Partnerschulen/Institutionen
- Klären der gemeinsamen Ziele, der Arbeitsweise und des Zeitplans
- Arbeit am gemeinsamen Vorhaben
- Vergewisserung über die gemeinsame Arbeit
- Transfer der Ergebnisse in die eigene Schulpraxis
- Beendigung der gemeinsamen Arbeit bzw. Setzung neuer Ziele

Checkliste zur Initiierung und Organisation von Netzwerkarbeit

	Wichtig für uns?	Ideen der Umsetzung	Verantwortung	Erledigt bis
Die internen Ziele und Erwartungen sind geklärt.				
Die verfügbaren Ressourcen für die Arbeit sind geklärt (Zeit/Geld).				
Schulen/Institutionen, die kooperieren wollen, sind gefunden und Ansprechpartner benannt.				
Die Ziele und die Erwartungen an die gemeinsame Arbeit sind zwischen den Netzwerkschulen/ Institutionen abgestimmt.				
Die Verantwortung für die Koordination der Arbeit ist verteilt (Termine, Einladungen, Vorbereitung der Arbeitstreffen etc.).				
Die Regularien für die Treffen sind miteinander geklärt (Zeiten und Orte für die Treffen, Sitzungsleitung, Protokoll, Verbindlichkeit des Zeitrahmens etc.).				
Die einzelnen Handlungsschritte zur Erarbeitung des gemeinsamen Vorhabens sind formuliert.				
Formen des Informationsflusses zwischen den Kooperationspartnern und in der Schule sind beschrieben.				



Materialien

Teamteaching

Auf einen Blick : Schritte auf dem Weg zum gelingenden Teamteaching

- Vordiskussion im Schulleitungsteam/ der Konzeptgruppe über Zweck und Formen des Teamteachings, die Verteilung von Teamstunden auf Klassen/Gruppen und Kriterien der Teamzusammensetzung (ggf. in Kooperation mit dem Förderzentrum)
- Diskussion und Beschluss auf einer Konferenz
- Zusammenfinden der Teams
- Kennenlernen und Klärung der Erwartungen, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, Spielräume und Grenzen der Zusammenarbeit etc. in den Teams; ggf. Verschriftlichung der Eckpunkte
- regelmäßige Reflexion der Teamarbeit und der Ergebnisse (ggf. mit externer Unterstützung)

Arbeitshilfe: Arbeitsteilung im Teamteaching

Ziel: Die anliegenden Materialien sollen Lehrkräfte, die im Team unterrichten, dabei unterstützen, Rollen und Aufgaben miteinander zu klären. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für die gemeinsame Arbeit.

Klärungen können sich u. a. auf folgende Bereiche beziehen und in eine schriftlich fixierte Kooperationsvereinbarung einfließen:

- Fragen der Arbeitsteilung/Rollen,
- Unterrichtsgestaltung und Lernarrangements,
- Auswahl/Beschaffung von Materialien,
- Gestaltung von Räumlichkeiten,
- Lernstandsermittlung/Diagnostik/Förderplanung,
- Leistungsbewertung und Zeugniserteilung,
- Stundenplangestaltung/Vertretungsregelung,
- Beteiligung an Konferenzen/Gremiensitzungen und
- Zusammenarbeit mit Eltern und anderen Institutionen/Personen.

Vorschlag zur Vorgehensweise

Besprechen Sie anhand der Übersicht „Verteilung der Aufgaben im Teamteaching“, welche Aspekte Ihnen für Ihre Arbeit bedeutsam erscheinen. Erstellen Sie sich ggf. anhand der anliegenden Blanko-Vorlage ein für Sie passendes Raster.

Besprechen Sie im Team, wie Sie die ausgewählten Aspekte handhaben wollen und tragen Sie das Ergebnis in das Raster ein.

Überprüfen Sie von Zeit zu Zeit miteinander, ob Ihre Vereinbarungen dem schulischen Alltag gerecht werden und inwieweit sie umgesetzt werden. Verändern Sie ggf. die Absprachen.

Verteilung der Aufgaben im Teamteaching (vgl. Lütje-Klose/Willenbring, 1999)

Aufgabenbereiche	Lehrkraft 1	Lehrkraft 2	Gemeinsame Aufgaben
Festlegung von: <ul style="list-style-type: none"> - Unterrichtsinhalten/-themen - Stoffverteilung - Unterrichtsformen - Niveaudifferenzierung - Klassenraumgestaltung - Festlegung von Lernorten 			
Beschaffung von: <ul style="list-style-type: none"> - allgemeinen Unterrichtsmaterialien - von Differenzierungsmaterialien - von Fördermaterial - ... 			
<ul style="list-style-type: none"> - Erhebung der Lernentwicklungsstände und Lernprozesse - Erstellung von Lernplänen - Leistungsbeurteilung - ... 			
Erledigung v. Klassengeschäften Beratungsgespräche mit: <ul style="list-style-type: none"> - Eltern - Therapeuten - Ämtern Teilnahme an Elternabenden Kollegiale Beratung Sonstige Aufgaben: z.B. Außendarstellung...			

Blanko-Vorlage: Verteilung der Aufgaben im Teamteaching (vgl. Lütje-Klose/Willenbring 1999)

Aufgabenbereiche	Lehrkraft 1	Lehrkraft 2	Gemeinsame Aufgaben

Teamarbeit von Grundschul- und Förderzentrumslehrkräften
Steinbruch wichtiger Fragen zur Organisation und Gestaltung von Teamteaching

Leitfrage	Geklärt
<ul style="list-style-type: none"> – Wie beziehen sich die Schulen gegenseitig in die Konzeptentwicklung ein? – Welche Absprachen leiten die Arbeit im Team? – Wer übernimmt welche Anteile bei der Unterrichtsplanung, Durchführung und Reflexion? – Welche Formen der Öffnung, Individualisierung und inneren Differenzierung werden angestrebt? – Welche Formen der äußeren Differenzierung sind notwendig? – Wie wird der Unterricht an Leitthemen und Handlungsfeldern orientiert? – Wer ist für welche Schülerinnen und Schüler zuständig? – Wer übernimmt welche Anteile bei der Lernstandsfeststellung, Leistungsbewertung, Zeugniserstellung und der Erstellung von Lern- bzw. Förderplänen? – Wer übernimmt welche Anteile in der Zusammenarbeit mit Eltern sowie anderen Personen und Institutionen? – Welche Absprachen gelten für die Teilnahme an Klassenaktivitäten (Elternabende, Ausflüge, Schulfeste, Klassenfahrten, Projektwochen etc.)? – Wie informieren sich die unterschiedlichen Teammitglieder gegenseitig über Termine und Veranstaltungen? – In welchen Räumen findet der Unterricht statt? Welche Räume stehen zusätzlich zur Verfügung? – Wie setzen sich die Lerngruppen zusammen? – Wann und wie wird der Stundenplan miteinander abgestimmt? – Wann und wie werden Besprechungs- und Beratungszeiten organisiert? Wie im Stundenplan verankert? – Wie können möglichst viele Stunden auf wenige Lehrkräfte verteilt werden? – Wozu werden Doppelbesetzungen oder Teilungsstunden genutzt? – Wie sieht die Vertretungsregelung aus? – An welchen Konferenzen und Gremiensitzungen nimmt wer teil? – Welche Fortbildungen braucht das Team? Wer nimmt daran teil? – Wer wählt Lehr- und Lernmittel aus/schafft sie an? – Welche finanziellen Mittel stehen dem Team zur Verfügung? – Wer hat die Fachaufsicht für die sonderpädagogische Unterstützung? – Wie weit wird die Förderzentrumslehrkraft in den Aufsichtsplan eingebunden? – Wie werden die beweglichen Ferientage untereinander abgestimmt? – Wie wird das Förderzentrum in die (Eingangs-)Diagnostik/Lernstandsermittlung einbezogen? – Wie kann ggf. die Freistellung und Vertretung der Förderzentrumslehrkraft zur Teilnahme an dienstlichen Veranstaltungen des Förderzentrums organisiert werden? – Über welche Infrastruktur kann die Lehrkraft des Förderzentrums verfügen (z. B. Fach/Schrank/Schlüssel/Sitzplatz/Kopierkarte)? – Welche spezifischen Materialien stellt das Förderzentrum zur Verfügung? 	

Beispiel: Raster zur Einschätzung der Bedeutsamkeit einzelner Aspekte im Rahmen der Zusammenarbeit

Bitte schätzen Sie ein, für wie bedeutsam Sie die einzelnen Aspekte für den Unterricht halten.

Beurteilungsbereich	Grad der Bedeutsamkeit						
	niedrig						hoch
Gestaltung des Unterrichts							
Anregung und Unterstützung der Solidarität innerhalb der Klasse	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Anregung und Unterstützung der Entwicklung sozialer Kompetenzen	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Orientierung an der Lebenswelt der Schülerinnen und Schüler	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Orientierung an den Fähigkeiten der Schüler und Schülerinnen (Bin-dendifferenzierung)	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
handlungsorientierte Unterrichts-formen	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Entdeckendes Lernen	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Singen und Spielen	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Gesprächsrunden	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Gestaltung des Klassenraumes	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Interaktionsformen mit den Schü-lerInnen	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Ordnung in der Klasse	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Bewegungsmgl. In der Klasse	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Arbeitsruhe	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Einsatz u. Beachtung von Regeln und Ritualen	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Wochenplan- und Freiarbeit	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Arbeitsteilung im Team							
Absprachen zur Unterrichtsvorbe-reitung	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Absprachen zur Unterrichtsdurchführung	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Absprachen zur Rollenverteilung im GU	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Reflexion des gemeinsamen Handelns	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Anerkennung durch die/den Part-nerIn	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Absprachen zu außerunterricht-lichen Tätigkeiten (z. B. Elternar-beit, Verwaltung)	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

Bitte schätzen Sie ein, für wie bedeutsam Sie die einzelnen Aspekte für den Unterricht halten

Beurteilungsbereich	Grad der Bedeutsamkeit						
	niedrig						hoch
Zusammenarbeit							
Koop. mit Kollegium	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Koop. mit den Schulleitungen	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Koop. mit anderen Institutionen und Personen	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Einbindung in das Schulprogramm	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Sonstiges							
individualisierte Formen der Leistungsbewertung und Lernerfolgsrückmeldung	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Bearbeitung von Konflikten	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Dokumentation/Evaluation der Arbeit	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Erarbeitung individueller Bildungs- und Entwicklungspläne (Förderplan)	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Öffentlichkeitsarbeit	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Formen der Elterinformation/ Elternarbeit	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Rahmenbedingungen (sachlich, personell...)	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Lernfortschritte der Kinder - Schulleistungen	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Lernfortschritte der Kinder - Soziales	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Arbeitsbelastung	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)



Materialien

Kollegiale Beratung

Auf einen Blick: Schritte auf dem Weg zur kollegialen Beratung

Der Impuls für die Einrichtung einer kollegialen Beratungsgruppe kann von einzelnen Lehrkräften oder von der Schulleitung ausgehen (z.B. im Rahmen einer Steuergruppen-, Eingangsphasen- oder Klassenteamsitzung).

Sofern der Impuls auf Interesse stößt, sollte ein erster Termin verabredet werden, um sich (ggf. mit externer Begleitung) mit dem Konzept der kollegialen Beratung vertraut zu machen, Ziele zu formulieren, Rahmenbedingungen zu vereinbaren und den nächsten Schritt zu konkretisieren.

Aufnahme der Termine in den Jahresterminplan der Schule und ggf. Rückmeldung zu Eckpunkten der Arbeit an die Schulleitung.

Durchführung kollegialer Beratungen.

Evaluation der Arbeit und ggf. Bericht über die Entwicklung der Arbeit in den Gremien der Schule.

Kollegiale Beratung – Die 9 Schritte der kollegialen Beratung (Vgl. Spangler)

- Einstieg: Festlegung des Moderators/Auswahl des Falles
- Falldarstellung/Vortrag der Problemsituation
- Nachfragerunde
- Sammeln von Assoziationen, Empfindungen, Hypothesen
- Stellungnahme des Ratsuchenden/Fallgebers
- Sammeln von Lösungsvorschlägen
- Rückmeldung des Ratsuchenden zu den Vorschlägen und Ideen und Entscheidung
- Austausch/Reflexion/Abschluss
- Abspachen für die nächste Sitzung

Übersicht: Kollegiale Beratung – Merkmale und Rollen

Merkmale kollegialer Beratung

- Suche nach Lösungen für berufliche Praxisprobleme
- Gruppe von ca. 5–9 Personen
- Beratung nach festem Schema mit wechselnden Rollen
- Vertraulichkeit/Verschwiegenheit
- Autonomie des Fallzählers
- Aktive Beteiligung aller Teilnehmenden
- Respekt und Wertschätzung
- Keine Belehrungen, Bewertungen und Vorhaltungen

Rollen in der kollegialen Beratung

Fallerzähler(-in)	Moderator(-in)	Berater(-innen)
<ul style="list-style-type: none"> – schildert spontan die Problemsituation – formuliert den Klärungswunsch – hört den Beraterinnen zu – nimmt Stellung zu den Vorschlägen – bedankt sich – ... 	<ul style="list-style-type: none"> – eröffnet und schließt die Beratung – moderiert die verschiedenen Phasen – hört aktiv zu und unterstützt – achtet auf die Einhaltung der Rollen und des Ablaufs – ... 	<ul style="list-style-type: none"> – hören zu, stellen Verständnisfragen – liefern Gedanken, Erfahrungen – unterstützen emotional – tragen eine Vielfalt an Perspektiven bei – halten sich an die Regeln – ...

Kollegiale Beratung – Ablaufvorschlag (Vgl. Widmer; Tietze)

	Fallerzähler(-in)	Moderator(-in)	Berater(-in)	Bemerkungen
Themen- und Rollenklärung	Absprachen zum Vorgehen Festlegen von Moderator(-in), Fallerrzähler(-in), Berater(-innen)			Wer bringt ein Thema ein? Wer übernimmt welche Rolle?
Falldarstellung	berichtet über sein/ihre Anliegen, beschreibt die Situation, formuliert seine Fragestellung	erläutert kurz Funktion und Regeln der Phase	hören zu., ggf. Notizen	Um was geht es im Wesentlichen? Wie stellt sich die Situation emotional und sachlich für die Fallerrzähler dar?
Nachfragerunde	antwortet auf die Fragen	erläutert kurz Funktion und Regeln der Phase, sorgt dafür, dass nur Verständnisfragen gestellt werden, führt ggf. Rednerliste	stellen Verständnisfragen	keine Lösungen, Tipps, Ratschläge
Sammeln von Assoziationen, Empfindungen und Hypothesen	hört zu, ggf. Notizen	erläutert kurz Funktion und Regeln der Phase, führt ggf. Rednerliste	äußern Vermutungen, Assoziationen und Gefühle hinsichtlich des Geschilderten	keine Lösungen, Tipps oder Ratschläge
Stellungnahme des Ratsuchenden	ergänzt ggf. die Äußerungen, gibt Rückmeldung	erläutert kurz Funktion und Regeln der Phase, führt ggf. Rednerliste, unterbindet Diskussion	hören zu, ggf. Klarstellungen	keine Diskussion
Sammeln von Lösungsvorschlägen	hört zu, macht Notizen, fragt nach	erläutert kurz Funktion und Regeln der Phase, ordnet ggf. die Lösungsvorschläge	Jede(r) sagt oder schreibt auf, wie das Problem gelöst werden könnte.	keine Diskussion, Vielfalt ist gut
Rückmeldung an die Gruppe und Entscheidung	entscheidet, begründet, welche Vorschläge von ihm weiter verfolgt und umgesetzt werden	erläutert kurz Funktion und Regeln der Phase	hören zu, reflektieren still die Äußerungen des/der Fallerrz.	keine Diskussion
Austausch	äußert sich dazu, wie es ihm mit dem Ergebnis und dem Verlauf geht	erläutert kurz Funktion und Regeln der Phase	teilen mit, wie es ihnen mit dem Ergebnis und dem Verlauf geht	Was nehmen wir mit?
Abschluss/Absprachen	Dank	Verabschiedung, moderiert Absprachen für die nächste Sitzung		



Materialien

Zusammenarbeit mit Eltern

Auf einen Blick: Schritte auf dem Weg zur Zusammenarbeit zwischen Eltern und Schule

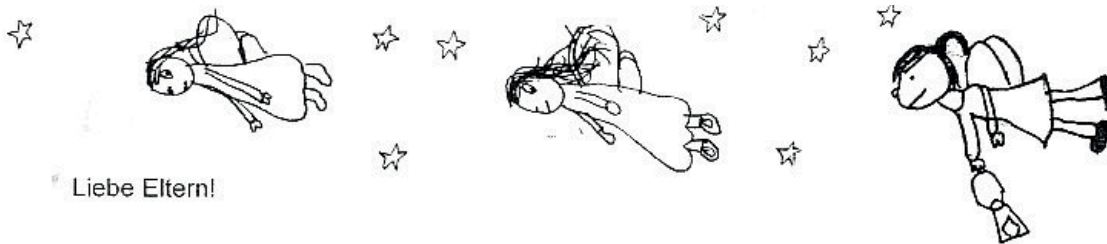
- Vordiskussion im Schulleitungsteam/
der Konzeptgruppe (unter Beteiligung von
Elternvertretern) über Aufgaben, Ziele und
Formen der Zusammenarbeit und ggf.
Bestandsaufnahme
- Diskussion und Beschluss über grundlegende
Fragen der Zusammenarbeit auf einer
Konferenz/Schulkonferenz
- Verschriftlichung der Ergebnisse mit Zeitplan
und Information der Schulöffentlichkeit
- Erprobung und Umsetzung der ausgewählten
Formen
- Reflexion der Zusammenarbeit auf Lehrer-
konferenzen, Elternabenden, Schulkonferenz

Übersicht: Organisationsformen der Zusammenarbeit

- Mitwirkung in Gremien
z.B. Steuergruppe, Fachkonferenz
- Zusammenarbeit in Lehrkräfte-Elterngruppen
z.B. „Stammtische“, themen- oder problem-
zentrierte AG`s, Eingangsphasengruppe
- Eltern-Lehrkräfte-Kind-Gruppen
z.B. gemeinsame Planung und Durchführung von
Vorhaben, freie gemeinsame Aktivitäten, gemein-
samer Besuch von Veranstaltungen
- Individuelle Gespräche
z.B. Tür- und Angelgespräche, Hausbesuche,
Sprechstunden, Elternsprechtage, Telefonge-
spräche
- Mitwirkung von Eltern am Unterricht
Hospitationen, Mitarbeit im Unterricht
- Schriftliche Formen des Austauschs
z.B. Mails, Befragungen, Mitteilungshefte, Briefe
- Gemeinsame Planung/Durchführung von Festen
und Veranstaltungen

Planungshilfe zu Anlässen, Formen und Inhalten der Zusammenarbeit mit Eltern

Anlass/Ziel	Organisationsform	Ideen der Gestaltung/Inhalte	Verantwortung	Termin



Liebe Eltern!

Wir haben an der **Beispiel**-Schule in **Beispielort** in diesem Schuljahr mit dem jahrgangsübergreifenden Unterricht begonnen. Nach ersten Erfahrungen mit dem jahrgangsübergreifenden Lernen in der Eingangsphase und dem regelmäßigen Austausch von Eltern und Lehrern im Rahmen einer Arbeitsgruppe wird auf der Schulkonferenz am 09.03.2009 über die Fortsetzung des „Aufsteigenden Stammgruppenmodells“ (siehe *Grottenhaus, Birgitt und Christoph Reiners: Die neue Schuleingangsphase: Erfolgreich starten, Auer-Verlag*) entschieden.

Die Arbeitsgruppe möchte Ihre Gedanken mit in die weitere Konzeptentwicklung einfließen lassen und bittet Sie, die nachstehenden Fragen zu beantworten. Selbstverständlich werden Ihre Angaben anonym und vertraulich behandelt.

1. Ich habe/hatte schon _____ Kind/er an der Beispiel-Schule, davon _____ Kind/er in einer jahrgangsübergreifenden Klasse 1/2.
2. Ich habe erwartet, dass _____

3. Meine Ängste und Bedenken: _____

4. Das habe ich von meinem Kind gehört: _____

5. Mich hat erstaunt, dass _____

6. Das hat mir besonders gefallen: _____

7. Meine Meinung zu den verlässlichen Unterrichtszeiten:
Klasse 1/2 = 8.15 – 12.15 Uhr: _____
Klassen 3 und 4 = 8.15 – 13.15 Uhr: _____





8. Diese Fragen habe ich zum jahrgangsübergreifenden Unterricht:

a) _____

b) _____

c) _____

9. Was ich sonst noch sagen wollte:

Für Eltern, die bereits hospitiert haben:

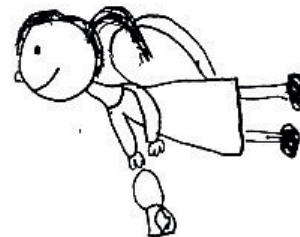
10. Bei meinem Unterrichtsbesuch ist mir aufgefallen:

Rückgabe bis Mittwoch, 17.12.2008, über die Klassenlehrerin!

Mit bestem Dank und freundlichen Grüßen
im Namen der Arbeitsgruppe „Jahrgangsübergreifender Unterricht
an der **Beispiel**-Schule“

A handwritten signature in cursive script, appearing to be 'U. Brögg'.

U. Brögg, Rektorin



Checkliste: Literatur und Links

Bücher	Wichtig für uns?	vorhanden	anschaffen
Bauer, K.-O.: Professionelles Handeln in pädagogischen Feldern, München 1997			
Benien, K.: Schwierige Gespräche führen, Reinbek 2008			
Decker, F.: team working, Gruppen erfolgreich führen und moderieren, München 1994			
Dusolt, H.: Elternarbeit als Erziehungspartnerschaft, Ein Leitfaden für den Vor- und Grundschulbereich			
Fatzer, G. (Hrsg.): Supervision und Beratung, Köln 1993			
Francis, D./Young, D.: Mehr Erfolg im Team, Hamburg 1996			
Gellert, M./ Nowak, C.: Teamarbeit - Teamentwicklung - Teamberatung , Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams, 2007			
Klippert, H.: Lehrer-entlastung, Strategien zur wirksamen Arbeitserleichterung in Schule und Unterricht, Weinheim/Basel 2006			
Langmaack, B./Braune-Krickau, M.: Wie die Gruppe laufen lernt, Weinheim 2000			
Phillip, E.: Teamentwicklung in der Schule, Konzepte und Methoden, Weinheim/Basel 1998			
Schaarschmidt, U./Kieschke, U.: Gerüstet für den Schulalltag, Psychologische Unterstützungssangebote für Lehrerinnen und Lehrer, Weinheim/Basel 2007			
Schulz v. Thun, F.: Miteinander reden, Störungen und Klärungen, Reinbek 1996			
Watzlawick, P./Beavin, J.H./Jackson, D.D.: Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien, Stuttgart 1993			

Zeitschriftenartikel / Papiere	Wichtig für uns?	vorhanden	anschaffen
Bessoth, R.: Teamarbeit – Das Herzstück einer professionellen Lerngemeinschaft, Pädagogische Führung 2007 (2), 52 - 58			
Green, N./Heckt, D. H.: Persönlicher Paradigmenwechsel – Warum Kooperatives Lernen die Schule verändert, Grundschule 2008 (5), 48/49			
Kleinschmidt-Bräutigam, M.: Die Fachkonferenz – Ort für den Umgang mit Lernproblemen (auch) von LRS-Kindern, Grundschulunterricht Deutsch 2008 (4), 18 - 22			
Rottmann, C.: Der Umgang mit Veränderungswiderständen, unveröffentl Seminarpapier, o.J.			
Sigel, R.: Schulentwicklung in Lokalen Netzwerken, Pädagogische Führung 2007 (2), 59-62			
Teamarbeit , Pädagogik, 2000 (6),			
Links			
http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/			
http://www.schleswig-holstein.de/IQSH/DE/UeberUns/VortragFrey,templateId=raw,property=publicationFile.pdf			