

# Teamentwicklung - ein wesentliches Element der Weiterentwicklung einer Schule

von Arthur Antons

*Systemisches Arbeiten in der Schule, aus der Position des Schulleiters heraus, ist eine besondere Herausforderung. Arthur Antons hat sich als Schulleiter in systemischer Beratung und Familientherapie und Supervision qualifiziert und hat seinem Lehrerkollegium einiges zugemutet. Mit Erfolg:*

Wenn man etwas **entwickelt**, so kann das doch wohl auch bedeuten, dass man dabei zum Kern einer Sache vorstößt.

Betrachte ich alle Veränderungen an unserer Schule in den elf Jahren meiner Schulleitungstätigkeit, so komme ich zu dem Ergebnis, dass der innere Wandel, die tiefe Veränderung der Kultur, die Offenheit in den Beziehungen, die hohe Motivation des Kollegiums, dicht an den Kindern zu arbeiten und die Schule für die Schüler/innen zu verändern und zu gestalten, im Kern in der Entwicklung der Teams zu suchen ist.

Teams an Schulen scheinen ein alter Hut zu sein, doch sollte man genau hinschauen, was sich wirklich dahinter verbirgt. Die Teamentwicklung an unserer Schule - eine Förderschule mit verschiedenen Schulformen, ca. 300 Schüler/innen und 58 Lehrkräften und pädagogischen Mitarbeitern - hat sich zeitverzögert mit meinen eigenen Weiterbildungen in pädagogischer Beratung, Familientherapie, systemischen Management und schließlich Supervision und Organisationsberatung entwickelt.

Recht schnell hatte ich als frischgebackener Schulleiter erkannt, dass ich für diese Aufgabe überhaupt nicht vorbereitet war, obwohl ich bereits mehrere Jahre Leitungstätigkeit bei freien Trägern vorweisen konnte. Die Schule mit altgedienten „Einzelkämpfern“ – jeder gegen jeden – holte mich mit meinen Vorstellungen von moderner Schule als ein Ort zum Leben und Lernen schnell auf den Boden der Tatsachen zurück. Dieses langfristige Ziel, eine Schule für Kinder zu gestalten, habe ich nicht aus den Augen verloren, aber der Weg dahin dauerte viel länger, als ich es mir damals vorstellen konnte.

Am Anfang gab es, wie üblich an Schulen, das Instrument der Gesamt-, Teil- oder Fachkonferenzen. Die Teilkonferenzen, die sich mit Unterrichtsinhalten, Neuanschaffung von Büchern usw. beschäftigten und sich vielleicht einmal jährlich trafen, liefen formal und geschäftsmäßig ab. Sie waren jedoch die Keimzelle der zu entwickelnden Teams. Zunächst wurden klare zeitliche Vorgaben geschaffen. Jeden Freitag endet der Unterricht nach der 4. Stunde und die 5. und 6. Stunde stehen für Dienstbesprechungen und Teilkonferenzen regelmäßig zur Verfügung. Einmal im Monat eine Dienstbesprechung, einmal im Monat eine Teilkonferenz, später wurden daraus die Teamsitzungen. Nach anfänglichen Widerständen auch gegen den Ausdruck „Team“ entwickelte sich allmählich eine Kontinuität.

Wir bildeten nach einiger Zeit feste Teams jeweils bezogen auf die Klassenzugehörigkeit der Schüler/innen. Drei Teams in der Schule für geistig Behinderte, drei Teams in der Schule für Lernhilfe mit Körperbehinderten, ein Team für die Sprachheilklassen. Die Teams treffen sich ca. achtmal im Jahr. Seit etwa fünf Jahren arbeite ich jeweils viermal im Jahr mit jedem Team.

Wie sieht nun meine Rolle in den Teams heute aus? Zunächst darf ich feststellen, jede Teamarbeit gestaltet sich anders. Die Zusammensetzung, die Aufgaben und die unterschiedliche Altersstruktur der Schüler/innen bringen andere Probleme mit sich. Ich habe jedoch heute das Gefühl, dass mir in allen Teams in der neuen bzw. zusätzlichen Rolle als Moderator oder Supervisor großes Vertrauen entgegengebracht wird, wobei es hilfreich und notwendig ist, diese Rollen in Abgrenzung zum Schulleiter transparent zu halten.

In der inhaltlichen Arbeit handelt es sich überwiegend um Fallsupervision, z.B. Schwierigkeiten im Umgang mit einzelnen Schüler/innen, Verstehen von spezifischem

Schülerverhalten, problematische Situationen in den Klassen, Elternarbeit oder Arbeit mit Helfersystemen. Erst allmählich öffnen sich einzelne Teams hin zur Teamsupervision.

Jede Teamsitzung beginnt mit einem „Wetterbericht“, der inzwischen als sehr entlastend empfunden wird, da jede/r erst einmal Raum für seine/ihre momentane Situation bekommt. Danach wird gemeinsam ein Thema festgelegt. Nach der Darstellung des Falles, möglichst mit Unterstützung am Flipchart, nutze ich die gesamte erlernte Palette, die mir zur Verfügung steht, von Stuhlarbeit, Rollenspielen, Skulpturen, Familienbrett usw. .

Wie in jeder anderen Supervision bringt die Arbeit Entlastung für die Kolleg/innen, aber auch ein tiefes gegenseitiges Vertrauen und Ehrlichkeit im Umgang - „man muss sich immer weniger vormachen“.

In einer Stärke- und Schwächeanalyse in der Gesamtkonferenz wurde es als eine große Stärke unserer Schule benannt, dass Schwäche gezeigt werden darf.

An dieser Stelle möchte ich den Blick weg von den Teams nehmen und darf feststellen, dass die gesamte Arbeit auch in den Dienstbesprechungen und Gesamtkonferenzen effektiver, ehrlicher und spannender geworden ist. Es sind heute ganz anderen Formen der Arbeit möglich. Kleingruppenarbeit, kurzes Rollenspiel in der Konferenz oder z.B. eine Traumreise mit über 60 Personen geht heute ohne Probleme.

Im letzten Jahr hat ein Teil des Kollegiums die Entwicklung unserer Schule in Form einer Seereise als Theaterstück anlässlich eines Schulkongresses präsentiert. Der große „Dampfer“ Schule kam in schwere See und die Mannschaft verteilte sich auf kleine beweglichere Boote, um so die gefährlichen Klippen besser umschiffen zu können. Ein Theaterpädagoge übernahm dabei die Regie und sorgte für das entsprechende Ambiente und die Kostümierung. Ich habe diese Veranstaltung als einen Meilenstein in der Entwicklung unserer Schule, mit großer Identitätsbildung nach innen und nach außen, erlebt.

Zum Schluss noch ein Wort zu den Stirnrunzelnden SupervisorInnen, die eine gefährliche Melange in Leitung und Beratung bzw. Supervision wittern. Ich glaube beides geht zusammen, wenn man stets die Grenzen der KollegInnen akzeptiert, die Rollen transparent hält und sich stets der Gefahr, in unsauberes Arbeiten abrutschen zu können, bewusst bleibt. Ich selbst kann mir keine bessere Arbeit vorstellen, sowohl dicht an den KollegInnen zu sein und die Qualität der Arbeit durch ressourcenorientierte und systemische Sichtweisen kontinuierlich zu bereichern. Die Lehrkräfte bleiben trotz Teambildung und verbesserter Kommunikationsstrukturen allein in ihrer Klasse auf sich gestellt, sie erlernen aber mehr und mehr die positiven Elemente von kollegialem Austausch kennen.

Ich halte diese regelmäßigen Teamsitzungen in Verbindung mit einer Schulprogrammarbeit in Dienstbesprechungen und Gesamtkonferenzen für das effektivste Element des Qualitätsmanagements einer Schule.