

# Kooperation in der Schule: Schulleitung ist Vorbild, schafft Rahmenbedingungen und unterstützt die Umsetzung

STEPHAN HUBER, SIGRID HADER-POPP

Kooperation war und ist Maxime pädagogischen Handelns. In der erziehungs- und bildungstheoretischen Tradition ist zwar natürlich nicht immer der Begriff „Kooperation“ benutzt worden, aber oft von Partnerschaft, von Gemeinschaft, pädagogischem Bezug, von sozialintegrativem, demokratischem Erziehungsstil usw. gesprochen worden. Kooperation in Schulen muss unter einer pädagogischen Perspektive gesehen werden, denn, anders als in der Wirtschaft, ist sie sowohl Mittel als auch Ziel an sich. Aufgabe aller Lehrkräfte und besonders der Schulleitung ist, Voraussetzungen und konkrete Möglichkeiten zu schaffen, durch Kooperation Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen, die die Problemlösungsfähigkeit und Leistungsfähigkeit der Schülerinnen und Schüler und die der Schule insgesamt zu erhöhen versprechen. Kooperation ist aber nicht nur intendierte Arbeitsform für Schüler und Lehrkräfte, sondern betrifft ganz maßgeblich auch die Schulleitung: Die Schulleitung schafft Rahmenbedingungen und unterstützt die Umsetzung an der Schule und ist zudem Vorbild für kooperatives Handeln.

Was versteht man unter Kooperation in der Schule? Wie lässt sich Kooperation gerade an Schulen begründen? Was sind Kooperationspartner und -anlässe? Was heißt kooperatives Lernen? Was kann die Schulleitung tun? Mit welchen Hemmnissen muss sie rechnen? Was bedeutet es, Kooperation in der Schule konsequent weiterzudenken?

## Inhaltsverzeichnis

- 1 Basiswissen
  - 1.1 Begriffsklärungen
  - 1.2 Begründung für Kooperation in der Schule
  - 1.3 Kooperatives Lernen
  - 1.4 Kooperationspartner und -anlässe der Schulleitung
  - 1.5 Was kann die Schulleitung tun?
  - 1.6 Kooperation in der Schule – konsequent weitergedacht
- 2 Weiterführende Literatur
- 3 Arbeitshilfen
  - 3.1 Informationen zu den Vorteilen kooperativen Lernens
  - 3.2 Diagnoseübung: Wie spät ist es in unserem Team?
  - 3.3 Übung: „Die Teamkiller“
  - 3.4 Fragebogen zur Teamprozessanalyse
  - 3.5 Kooperationspartner außerhalb der Schule
  - 3.6 Hemmnisse für Kooperation: Womit muss Schulleitung rechnen?
  - 3.7 Referenzliste

## 1 Basiswissen

### 1.1 Begriffsklärungen

Der Begriff „Kooperation“ bezeichnet ein so hohes Erziehungsideal, dass es verständlich ist, dass kooperatives Handeln und Arbeiten gerade in Schulen durchgehend gefordert, geradezu beschworen wird. Allerdings lässt sich gleichzeitig besonders an Schulen die Beobachtung machen, dass eine Diskrepanz besteht zum Beispiel zwischen den Äußerungen von Lehrkräften, sie seien für Teamarbeit aufgeschlossen, einerseits und einem Defizit an tatsächlicher Praxis von Teamarbeit im Kollegium andererseits. Dabei setzen Lehrer Kooperationsmöglichkeiten umso zurückhaltender um, je mehr der eigene Unterricht davon tangiert wäre (vgl. u. a. Esslinger-Hinz, 2003). Kooperation als Austausch durch einzelne Lehrkräfte gesammelter Informationen, z. B. über Schülerverhalten, von einzelnen Lehrkräften getroffener Einschätzungen und von ihnen individuell erstellter Materialien ist durchaus häufig, entlastet und schont die Ressourcen der einzelnen Lehrkraft. Esslinger-Hinz (2003) nennt dies „strukturelle Kooperation“. Darüber hinausgehende Kooperationshandlungen, die eher prozessorientiert wären und auf die Entwicklung von gemeinsamen

Ideen, Materialien, Profilen und Konzepten zielten, sind hingegen eher selten. Esslinger-Hinz (2003) nennt dies „integrative Kooperation“.

Was sind nun haltbare Begriffsbestimmungen, die nicht zu viel versprechen, aber auch nichts unterschätzen?

Rosenbusch (2005) fasst Kooperation auf als die freiwillige gemeinschaftliche Bündelung von individuellen Erfahrungen, Wissen und Verantwortlichkeiten und Gruppenaktivitäten auf ein gemeinsames Ziel hin. Dazu gehört, dass eine gemeinsame Zielsetzung vorliegt und ein zielgerichtetes und möglichst regelgeleitetes interaktives Miteinander stattfindet nach dem Prinzip der Übersumation: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“. An der Schule sollte dieses kooperative Arbeiten vor allem auf den Erfolg der Zieltätigkeit von Schule, nämlich Erziehung und Unterricht, hin ausgerichtet sein. Kooperation im schulischen Kontext ist nicht nur ein Mittel der günstigen Zielerreichung, also eine Handlungsmöglichkeit mit eher instrumentellem Wert, sondern auch ein dezidiertes Erziehungs- und Bildungsziel für Schulen an sich.

## 1.2 Begründung für Kooperation in der Schule

Für die Bedeutung von Kooperation kann man eine eher effizienzorientierte und eine normative (vgl. u. a. König, 1991) Begründung anführen:

1. Eine effizienzorientierte Begründung argumentiert, dass die Schule ihren zunehmend komplexeren Anforderungen und Aufgaben nur durch Kooperation gerecht werden kann. Einzelkämpfertum bedeutet, dass jeder(r) „das Rad neu erfinden“ müsste, und das wäre eine Vergeudung von Ressourcen. Es ist schlicht effizienter, kooperativ Unterricht zu konzipieren, Projekte zu planen und durchzuführen, Konflikte mit Eltern auszutragen und zu lösen. Da sich Schulen mit ihrer komplexen Hierarchie sich kaum von außen, sondern nur von innen heraus gestalten und formen lassen, setzen Innovationen mindestens die Akzeptanz der Beteiligten voraus, besser noch: Innovationen an Schulen entstehen durch die Aktivierung der Potenziale aller von ihrer Ausbildung her hoch qualifizierten Fachleute für Unterricht und Erziehung/Bildung, die in ihnen arbeiten. Kooperation ist also auch die einzig wirklich effektive Methode, Schule zu gestalten.
2. Eine normative Begründung geht davon aus, dass die Schule auf Autonomie und Mündigkeit vorbereiten und dazu erziehen soll. Die Konsequenz ist: Erziehung darf selbst nicht autoritäres Verhalten

sein, sondern auch hier müssen Autonomie, Selbstständigkeit und Mündigkeit des Schülers gefordert und gefördert werden. Schüler können Kooperation indes nicht lernen, wenn sie ihnen nicht zwischen Lehrern und Schüler, Lehrern und Familie vorgelebt wird. Kooperation der Lehrer einer Schule zielt, laut Rosenbusch (1990), darauf ab, „Gemeinsinn und sozialverantwortliches Verhalten, kritisches Mitdenken und Selbstbehauptungsfähigkeit in der Gruppe gegenüber vordergründigen, egoistischen und uniformen Tendenzen bei den Schülern zu fördern und dient damit der Realisierung demokratisch ausgerichteter Erziehung“ (S. 84). Erziehung der Schüler zur Mündigkeit und zur Übernahme von Verantwortung kann nur gelingen, wenn Schule dafür „Modell“ ist, Übungsraum, anfangs Spielwiese, dann immer mehr Ernstfall. Wichtig ist, die Schülerschaft in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, soweit das sinnvoll und machbar ist (eben auch in ganz konkrete Verantwortung wie im Fall der Tutorengruppen (ältere Schüler, die jüngere betreuen), Patenschaften (für neu hinzugezogene Schüler etwa), der Arbeitsgruppen der Schülermitverantwortung oder der Mediatoren/Streit-schlichter).

## 1.3 Kooperatives Lernen


Wie bereits betont ist in der Schule als Institution des Lernens Kooperation Ziel, aber eben auch Mittel beziehungsweise Methode. Eigentlich läge es da nahe, auch die Zieltätigkeit von Schule – das Lernen – kooperativ zu gestalten, und zwar unter allen Beteiligten, Schülern, Kollegium und Schulleitung.


### Kooperatives Lernen der Schüler

Kooperatives Lernen findet statt, wenn sich zwei oder mehr Partner darin unterstützen, gemeinsam eine Aufgabe zu bewältigen oder ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Es gibt Partnermodelle (z. B. Tutoring-Ansätze), Experten-Modelle (z. B. Gruppenpuzzle), Problemlösemodelle, Projekt-Modelle und Fraktale Modelle (Bildung von „Lern-Inseln“ in der Art eines großen Gruppenpuzzles über mehrere Tage). Kooperatives Lernen bewirkt, dass sich Schülerinnen und Schüler gegenseitig bei der Arbeit unterstützen und gemeinsam zu Ergebnissen gelangen. In gut strukturierten Lerngruppen wird unter Zuhilfenahme von zahlreichen Methoden ein hohes Aktivierungsniveau der Lernenden erreicht. Grundvoraussetzung für erfolgreiches Arbeiten in Gruppen ist das Schaffen eines förderlichen sozia-

len Klimas mit positiven Abhängigkeiten<sup>1</sup> unter den Gruppenmitgliedern.

Natürlich ist Unterricht (in dem kooperatives Lernen seinen Platz hat) Sache der Lehrkräfte. Die Schulleitung kann aber in vielfältiger Weise einen positiven Einfluss darauf ausüben, dass kooperatives Lernen der Schülerinnen und Schüler diesen Platz erhält (oder behält), sei es durch Bemühen um eine Erweiterung der Methodenkompetenz des Kollegiums bei der schulinternen Fortbildungsplanung (etwa in Form von Methodenateliers o. Ä.), sei es im Einzelgespräch mit Lehrkräften nach Unterrichtsbesuchen.

 **Arbeitshilfe 81 1201:**  
Informationen zu den Vorteilen kooperativen Lernens

 **Arbeitshilfe 32 41 02:**  
Problemorientiertes Lernen als Beispiel kooperativen Lernens – Beispiele: Ausgehen von einem konkreten Problem


### Kollegiale Lernformen und Teambildung im Kollegium


Die Begriffsbestimmung von kooperativem Lernen trifft im Wesentlichen auch für das gemeinsame Lernen der Mitglieder in einem Kollegium zu: Kooperatives Lernen findet statt, wenn sich zwei oder mehr Partner darin unterstützen, gemeinsam eine Aufgabe zu bewältigen oder ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Gerade Lehrkräfte können und sollen auch voneinander lernen, also die Chance, in einem Kollegium mit Experten für unterschiedliche Fächer und für Lernen und Lehren zu sein, nutzen. Solches „Lernen von Kollegen“ kann recht unterschiedlich gestaltet sein: Bei Verfahren wie „Peer-Assisted Learning“, Lernpartnerschaften wie „Lerntandems“ oder „kritischen Freundschaften“, kollegialer Beratung, Intervision beraten sich die Teilnehmer gegenseitig und in ihrem Dialog entsteht „Wissen“, das in dieser kontextreichen Form nirgendwo vorgegeben werden könnte. Dadurch wird das Selbstlernpotenzial der Beteiligten entfaltet. So entstehen kooperierende professionelle Lerngemeinschaften innerhalb der Schule.


Für Teambildung im Kollegium gibt es eine Fülle von Materialien und Manualen (eines davon siehe


<sup>1</sup> Positive Abhängigkeiten entstehen, wenn alle Mitglieder einer Gruppe sich miteinander darin verbunden fühlen, ein gemeinsames Ziel erreichen zu wollen. Damit die Gruppe Erfolg haben kann, muss jeder Einzelne erfolgreich sein.

2. Weiterführende Literatur). Anregungen, was Lehrkräfte beachten sollten, finden sich in verschiedenen Beiträgen von PraxisWissen SchulLeitung und den dazugehörigen Arbeitshilfen, vor allem denjenigen, auf die hier verwiesen wird.


 **Arbeitshilfe 80 1201:**  
Was sind wir für ein Team?


 **Arbeitshilfe 80 1202:**  
Tealdiagnose-Bogen


 **Arbeitshilfe 80 1203:**  
Rollen in erfolgreichen Teams


 **Arbeitshilfe 81 11 06:**  
Merkmale gelingender Teamarbeit


 **Arbeitshilfe 83 1203:**  
Moderationsmethoden

 **Arbeitshilfe 83 1206:**  
Feedbackregeln

 **Arbeitshilfe 90 11 01:**  
Beispiel zum Aufbau eines Netzwerks auf der Grundlage der Diagnose der Lernausgangslage in einer fünften Klasse

 **Arbeitshilfe 81 1202:**  
Diagnoseübung: Wie spät ist es in unserem Team?

 **Arbeitshilfe 81 1203:**  
Übung: „Die Teamkiller“

 **Arbeitshilfe 81 1204:**  
Fragebogen zur Teamprozessanalyse

### 1.4 Kooperationspartner und -anlässe der Schulleitung

Kooperationspartner für die Schulleitung gibt es innerhalb, aber auch außerhalb der Schule. Innerhalb der Schule sind es vor allem

- die erweiterte Schulleitung (bspw. die Mitarbeiter im Direktorat), die Leiter von Fachbereichen, die Stufenbetreuer, die Lehrkräfte der Schulberatung im weiteren Sinn (Vertrauenslehrer, Beratungslehrer, Schulpsychologen, Suchtpräventionslehrer) und andere Lehrkräfte mit besonderen Aufgaben sowie Funktionsträger,
- die Lehrkräfte insgesamt und die verschiedenen informellen und formellen Gruppierungen im Kollegium, vor allem auch der Personalrat,
- die Schüler, manchmal in informellen Gruppierungen, aber vor allem die gewählte Schülermit-

verwaltung (Klassensprecher, Schülersprecher) oder ähnliche Gremien,

- das nichtunterrichtende Personal (Hausmeister, Sekretariatsangestellte und Reinigungspersonal, Bibliothekskräfte etc).

Kooperation mit Individuen und Gruppen außerhalb der Schule wird in Zeiten einer Entwicklung hin zu eigenverantwortlichen Schulen immer wichtiger und möglicherweise schwieriger. Wenn Schulen zum Beispiel ihre Finanzhaushalte selbst verwalten, wenn sie ihr Personal selbst auswählen und einstellen können, wenn sie sich stark den Ansprüchen des regionalen Umfelds öffnen, wenn die Elternschaft, die politische Gemeinde und die regionale Wirtschaft an Schulen mehr Möglichkeiten der Mitbestimmung und Mitverantwortung erhalten, wenn Marktorientierung Schulen untereinander in Konkurrenz bringt und sie den Eltern, der Politik und der Öffentlichkeit insgesamt stärker rechenschaftspflichtig werden, kommen auf die pädagogische Führung bislang unvertraute Tätigkeiten zu und die Gestalt von vertrauten verändert sich.

#### **Arbeitshilfe 81 1205:** **Kooperationspartner außerhalb der Schule**

Für Schulleiter bedeutet dies, dass die Anzahl der Gesprächspartner sowie der zeitliche Umfang der Kontaktpflege erheblich zugenommen haben. Immer gilt, dass effektive Partnerschaften aufgebaut und langfristig gepflegt werden müssen. Im Alltag erfordert das, ein Spektrum unterschiedlicher, nur schwer voneinander abzugrenzender Rollenfacetten umzusetzen. Aspekte dieser Rollenambiguität lassen sich in drei Kategorien zusammenfassen (vgl. Huber, 1997): Schulleiter arbeiten mit Menschen verschiedener Altersgruppen (Kinder/Jugendliche und Erwachsene), mit Menschen verschiedenen Expertisegrades (Pädagogen und Laien) und mit schulinternen wie -externen Personen (Mitarbeiter, Kooperationspartner etc.). Es ist nicht erstaunlich, dass die Interessen und Ziele der verschiedenen Personengruppen oder Einzelpersonen in völlig unterschiedliche Richtungen gehen können. Die Komplexität und die immanente Widersprüchlichkeit dieser Mixtur impliziert daher eine Reihe von alltäglichen, strukturell bedingten Ambivalenzen, ja Dilemmata.

Oft leisten Schulleiter Mediationstätigkeiten, sowohl auf schulinterne Beziehungen als auch auf Kontakte zum schulischen Umfeld bezogen. Diese Beziehungen sind nicht immer einfach, denn sie bergen Spannungen in sich und erfordern viel di-

plomatisches Geschick. Oftmals bilden Schulleiter den Puffer zwischen ihrer Schule sowie Eltern und dem regionalen Umfeld, vermitteln in Streitfällen und stehen täglich einer Reihe von Konflikten gegenüber, die es zu lösen gilt. Sie sind Vermittler zwischen internen und externen Interessen und fungieren als unmittelbarer Ansprechpartner, manchmal auch als Zielscheibe, für alle, die in irgendeiner Weise mit der Schule zu tun haben.

#### **Arbeitshilfe 81 11 01:** **Das Teamkonzept**

Zur Zusammenarbeit mit Schulleitern anderer Schulen:

#### **Arbeitshilfe 90 21 01:** **Die Leiterinnen und Leiter der Schulen organisieren eine Arbeitsgemeinschaft**

Zur Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht:

#### **Arbeitshilfe 100 11 01:** **Möglichkeiten der Unterstützung durch Schulaufsicht**

Zur Zusammenarbeit mit dem Schulamt:

#### **Arbeitshilfe 100 11 02:** **Kontrakt zwischen der XY-Schule und dem (Regional-)Schulamt ZZ**

Zur Zusammenarbeit mit einer unterstützenden Organisation:

#### **Arbeitshilfe 42 11 04:** **Lions-Quest: Erwachsen werden**

### 1.5 Was kann die Schulleitung tun?

Dem Wesen der Kooperation liefe es zuwider, würde man nur die Schulleitung in die Pflicht nehmen, strukturell und verhaltensbezogen Kooperation innerhalb der Schule und mit Partnern außerhalb zu praktizieren. Trotzdem kommt ihr bei der Förderung einer Kultur der Kooperation an der Schule eine besondere Verantwortung zu, denn sie besitzt auch besondere Möglichkeiten.

Schulleitern kommt Vorbildfunktion zu bei Prozessen der Entscheidungsfindung und Problemlösung. Sie sollten kooperative Elemente des eigenen Führungsverhaltens kultivieren wie

- Vorhaben partizipativ planen,
- Mitarbeitern viel Entscheidungsspielraum geben,
- eine Vertrauensatmosphäre schaffen,
- dem Kollegium das Gefühl geben, dass es „seine“ Projekte sind, in denen es arbeitet,

- „die Schule führen und gestalten“ zum gemeinsamen Thema machen,
- eine Kultur des Feedback schaffen (mit Respekt vor der Person, Transparenz und Situationsangemessenheit), und zwar für die Kollegen und für die Schulleitung.

Die Schulleitung hat die Chance, Schulgestaltung und -entwicklung als kooperativen Prozess zu gestalten durch

- die effektive und effiziente Nutzung vorhandener Gremien/Arbeitskreise/-gruppen,
- die kluge Ergänzung der vorhandenen Gremien durch sinnvolle weitere,
- eine sinnvolle Einbeziehung von Schülern (SMV),
- eine kluge Öffnung der Schule im Sinn einer Einladung an Eltern, Schulpartner (Firmen) etc. zur sinnvollen Mitwirkung,
- schulinterne Fortbildungsplanung und Fortbildung (etwa auch zur Erweiterung der Methodenkompetenz der Lehrkräfte in Richtung Formen kooperativen Lernens),
- Kooperation der Lehrer untereinander im unterrichtlichen Bereich, wo immer sie sich anbietet, etwa, was die Vorbereitung betrifft, in Formen des Team-Teaching etc.,
- Kollegiale Fallberatung (Peer-Coaching),
- Lernpartnerschaften,
- den Aufbau einer Infrastruktur für interne Evaluation (wie auch für den Umgang mit Daten einer externen Evaluation, Vergleichsarbeiten etc.),
- eine erweiterte Schulleitung (vgl. die durchaus positiven Erfahrungen aus dem Ausland).

Insbesondere hat die Schulleitung die Aufgabe, Teamstrukturen im Lehrerkollegium zu unterstützen, anzuregen und zu fördern, so beispielsweise:

- Klassenteams (Kernfachteams, bestehend aus den Lehrkräften einer Klasse mit dem höchsten Stundendeputat in dieser Klasse),
- Fachschaftsteams (Fachkonferenzen, Fachgruppen),
- Jahrgangsteams (bestehend aus Lehrkräften von Parallelklassen),
- eine Steuergruppe,
- Arbeitskreise für die Projekte der Schulentwicklung,
- eventuell ein Mentorat für Berufsanfänger.

Die Schulleitung hat die Möglichkeit, Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine kooperative und professionelle Lernkultur fördern. Ziel ist es, die Zusammenarbeit unter den Lehrkräften strukturell zu erleichtern, wo immer das geht, etwa durch die Bereitstellung von

- Zeitressourcen (durch eine teamfördernde Stundenplangestaltung, so schwer das insbesondere an großen Schulen auch sein mag),
- Räumen (die Gruppenarbeit ermöglichen)
- und Arbeitsmaterial (ganz konkret: Moderationskoffer etc.).

Zu bedenken ist bei all diesen Bemühungen: Alle Änderungen in den Arbeitsstrukturen haben nur dann einen Sinn, wenn sie das pädagogische Handeln verbessern und damit die Zieltätigkeit unterstützen und fördern sowie allgemein das Zusammenleben beziehungsweise die Zusammenarbeit erleichtern und bereichern. Kooperatives Arbeiten darf nicht als zusätzliche Belastung, eine extra zu erbringende Anstrengung neben dem „normalen“ Arbeiten der einzelnen Lehrkraft erlebt werden, sondern sie muss selbst Teil ihrer „normalen Arbeit“ werden.

Weitere Anregungen dazu, wie Schulleitung über die Organisationsgestaltung Kooperationsmöglichkeiten schaffen kann:



#### Arbeitshilfe 60 11 02:

**Modelle der Unterrichtsverteilung und ihre Folgewirkungen**



#### Arbeitshilfe 81 12 06:

**Hemmnisse für Kooperation:  
Womit muss Schulleitung rechnen?**

### 1.6 Kooperation in der Schule – konsequent weitergedacht

Pädagogik steht laut König (1990) unter dem doppelten Anspruch von pädagogischer Freiheit und Verbindlichkeit: „Pädagogische Freiheit mit dem Ziel, die Mündigkeit in der Erziehung zu fördern, Verbindlichkeit mit dem Ziel, Chancengleichheit und gemeinsame Lernmöglichkeiten zu schaffen. Betonung der pädagogischen Freiheit auf Kosten der Verbindlichkeit ist ebenso problematisch wie Betonung von Verbindlichkeit durch enge Normierung auf Kosten der pädagogischen Freiheit. Kooperation bedeutet nun nicht, Verbindlichkeit durchzusetzen und pädagogische Freiheit einzuschränken, sondern Kooperation bedeutet, Entscheidungen an die freie Zustimmung des Einzelnen zu binden. Gemeinsames Miteinander und pädagogische Freiheit sind dann letztlich erst durch Kooperation miteinander zu vereinbaren“ (S. 18).

Nach Rosenbusch (1990) ist die Aufgabe des Schulleiters, Konsens herbeizuführen und Kooperation der Lehrer zu erleichtern. Zu beachten sei, dass Konsens nicht einseitige Anpassung oder An-

gleichung heißt und schon gar nicht Konformität. Er ist nicht erzwungen, sondern beruht auf innerer Zustimmung. Eine solche gemeinsame Zielausrichtung soll nicht einschränken, sondern der Individualität und Kreativität der Lehrer eine sichere Ausgangsbasis geben.

Kooperation in der Schule würde – konsequent weitergeführt – in eine breite Verteilung von Verantwortung, auch von Führungsverantwortlichkeit, münden, also in eine schulinterne „community of leaders“ (vgl. Grace, 1995). Diesen Schritt gehen zum Beispiel Jackson und West (1999) in ihrer Darstellung von „Post-Transformational Leadership“: Soll Schule eine lernende Organisation werden, impliziert dies die aktive, mitbestimmende und mitarbeitende Beteiligung aller. Die „alte“ Trennung zwischen den Positionen von Lehrenden einerseits und Lernenden andererseits lässt sich dann genauso wenig aufrechterhalten wie die zwischen „leaders“ und „followers“. „Leadership“ ist nicht mehr statisch an den hierarchischen Status einer einzelnen Person gebunden, sondern beteiligt möglichst viele aus dem Kollegium partnerschaftlich in unterschiedlichen Aufgabenbereichen. Dazu gehört auch, die Schülerinnen und Schüler aktiv an Leitungsaufgaben partizipieren zu lassen.

Das Abgeben von Verantwortung soll jedoch nicht geschehen, um damit die Motivation der Beteiligten zu „erkaufen“, sondern um einer echten Demokratisierung der Schulen willen. Kooperation beziehungsweise „kooperative Führung“ ist daher nicht nur ein Führungsstil, sondern entspricht als Führungskonzeption einer Grundhaltung.



#### Arbeitshilfe 81 1207: Referenzliste

## 2 Weiterführende Literatur

- Wissinger, J., Rosenbusch, H. S. (Hrsg.): Motivation durch Kooperation. Schulleiter-Handbuch, Band 58. Braunschweig, SL Verlag

Das Thema „Kooperation in der Schule“ war bereits 1990 unter dem Motto „Motivation durch Kooperation“ zentrales Thema des 2. Bamberger Schulleitungssymposiums an der Universität Bamberg. Damals hatte diese Tagung schon zum Ziel, aus erziehungswissenschaftlicher, rechtswissenschaftlicher,

organisationswissenschaftlicher und gesundheitspädagogischer Perspektive, Voraussetzungen und konkrete Möglichkeiten zu erörtern, durch Kooperation Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen, die die Problemlösungsfähigkeit und Leistungsfähigkeit der Schule zu erhöhen versprochen. Die Beiträge in diesem Bändchen sind immer noch leistungswert.

- Klippert, H.: Teamentwicklung im Klassenraum. Übungsbausteine für den Unterricht. Weinheim, Beltz, 2002

Der Band zeigt, wie eine systematische Teamentwicklung im Klassenraum erfolgen kann. Dokumentiert werden rund 70 bewährte Trainingsbausteine mit zugehörigen Materialien und Umsetzungshinweisen. Beschrieben wird ferner eine komplette Trainingswoche zum Thema „Teamentwicklung“.

## 3 Arbeitshilfen

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

- 3.1 Informationen zu den Vorteilen kooperativen Lernens (Nr. 81 12 01)
- 3.2 Diagnoseübung: Wie spät ist es in unserem Team? (Nr. 81 12 02)
- 3.3 Übung „Die Teamkiller“ (Nr. 81 12 03)
- 3.4 Fragebogen zur Teamprozessanalyse (Nr. 81 12 04) → *abgedruckt*
- 3.5 Kooperationspartner außerhalb der Schule (Nr. 81 12 05) → *abgedruckt*
- 3.6 Hemmnisse für Kooperation: Womit muss Schulleitung rechnen? (Nr. 81 12 06)
- 3.7 Referenzliste (Nr. 81 12 07)

*Prof. Dr. Stephan G. Huber,  
Leiter der Selbstständigen Nachwuchsforschergruppe,  
Zentrum für Lehr-, Lern- und Bildungsforschung,  
Universität Erfurt*

*Sigrid Hader-Popp,  
Lehrerin und Staatliche Schulpsychologin,  
Gymnasium Herzogenaurach*


**Arbeitshilfe 81 1204: Fragebogen zur Teamprozessanalyse**

**Stephan G. Huber/Sigrid Hader-Popp, Kooperation in der Schule: Schulleitung ist hier Vorbild, schafft Rahmenbedingung und unterstützt die Umsetzung, 81.12**

## Fragebogen zur Teamprozessanalyse

Bei dieser Übung handelt es sich um ein Beispiel für die fortlaufende Prozessanalyse, die sozusagen institutionalisiert und damit Teil des Regelwerks einer Gruppe werden kann. Natürlich können die einzelnen Aussagen, die am Ende einer Sitzung allen Mitgliedern

vorgelegt werden, an die Besonderheiten des jeweiligen Teams angepasst werden.

Sie sollte nur mit bereits bestehenden Kleingruppen, die Teams sind oder werden wollen, durchgeführt werden.

Aussage	Stimmt genau	Stimmt eher	Stimmt eher nicht	Stimmt nicht
1. Die Gruppe hat das Problem heute gut bearbeitet.				
2. Wir hatten klare Ziele.				
3. Ich war damit zufrieden, wie wir dem Problem auf den Leib rückten.				
4. Wir überprüften während der Arbeit unser Vorgehen.				
5. Alle Ideen der Gruppenmitglieder wurden festgehalten.				
6. Wir unterstützten uns gegenseitig.				
7. Ich hörte aufmerksam zu, wenn andere sprachen.				
8. Die anderen hörten mir aufmerksam zu.				
9. Meine Fähigkeiten kamen voll zur Geltung.				
10. Die Fähigkeiten der anderen kamen voll zur Geltung.				
11. Ich fühlte mich in meiner Rolle ruhig und wohl.				
12. Die Gruppe wurde durch ein oder wenige Mitglieder dominiert.				
13. Es gab Konkurrenzkämpfe, die die Arbeit störten.				
14. Regeln, die sich die Gruppe gegeben hat, werden eingehalten.				
15. Das Interesse am Problem war groß.				
16. Die Zeit wurde gut genutzt.				
17. Die Sitzung hat zu lange gedauert.				
18. Es wurde zu viel über Nebensächliches geredet.				

Dieser Fragebogen ist ein Instrument zur Unterstützung der Teamentwicklung. Er dient der Diagnose/Selbstdiagnose der Gruppe und sollte in regelmäßigen Zeitabständen beantwortet werden. Die Ergebnisse können grafisch als Zeitreihe dargestellt werden.

Er sollte an die spezifischen Bedingungen der jeweiligen Gruppe angepasst werden. Entsprechende Aussagen können ergänzt werden.

Arbeiten Sie den Fragebogen für sich durch und überlegen Sie dann, welche Veränderungen erforder-

lich sind, um ihn an Ihren Arbeitsbereich anzupassen. Machen Sie dazu Vorschläge. Unsere Ideen dazu: Es fehlen Fragebogenelemente, die sich auf Möglichkeiten beziehen, im Team voneinander zu lernen, welche, die den Aspekt der Komplementarität von Kompetenzen und Interessenschwerpunkten berücksichtigen.

Aus: Rolff, H.-G.: *Steuergruppe und Teamentwicklung*. In: S. G. Huber (Hrsg.), *Wissen & Praxis Bildungsmanagement*. Kronach, Wolters Kluwer, 2004



#### Arbeitshilfe 81 1205: Kooperationspartner außerhalb der Schule

Stephan G. Huber/Sigrid Hader-Popp, *Kooperation in der Schule: Schulleitung ist hier Vorbild, schafft Rahmenbedingungen und unterstützt die Umsetzung*, 81.12

### Kooperationspartner außerhalb der Schule

Es gibt teils schon immer, teils eben verstärkt oder gar neu zahlreiche Kooperationspartner außerhalb der Schule.

Welche sind für mich bzw. meine Schule besonders wichtig, zu welchen bestehen bereits gute Koope-

rationsbeziehungen, welche könnten und sollten stärker in den Blick genommen werden, wer müsste aktiv werden (welche Kollegen kommen hier infrage)?

Kooperationspartner	Qualität der Beziehung	Ausbau der Beziehung	Dringlichkeit	Infrage kommende Kolleginnen und Kollegen
Eltern, informelle Elterngruppen, aber insbesondere die Elternvertretung: Klassenelternsprecher, Elternbeirat)				
Schulträger				
Schulbehörde				
Andere Personen und Gremien in der Gemeinde (z. B. Stadtteilgruppen)				
Förderverein der Schule				
Vertreter der Kirchen				
Vertreter örtlicher Vereine ... ... ...				
Vertreter lokaler und regionaler Medien				



Kooperationspartner	Qualität der Beziehung	Ausbau der Beziehung	Dringlichkeit	Infrage kommende Kolleginnen und Kollegen
Behörden: Jugendamt Polizei Arbeitsamt Gesundheitsamt ...				
Vertreter der regionalen Wirtschaft: ansässige Firmen die IHK die Handwerkskammer aber auch entsprechende Arbeitskreise wie Schule und Wirtschaft o. Ä.				
Partnerschulen oder Schulen in Netzwerken oder Austauschschulen				
Vertreter anderer Schultypen und anderer Schulen gleichen Typs				
Vertreter anderer Bildungseinrichtungen (auch der Universität etc.)				
Fortbildungsinstitute und freie Anbieter von Fortbildungsveranstaltungen				
Beratungseinrichtungen (z. B. der Kinderschutzbund)				
Wohltätige Organisationen				
Stiftungen				
Theater und Museen				

