

Innovationsförderndes Arbeitsklima erschafft Lernräume

Handlungsmöglichkeiten und Entwicklungsfelder für Lehrenden-Teams in der Primarstufe

Anja Vogl, Peter Vogl

Abstract

Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, wie die Effektivität und Innovation von Lehrendenteams am Schulstandort gefördert werden können. Anhand der Vier-Faktoren-Theorie zur Innovation in Teams, Vision, partizipative Sicherheit, Aufgabenorientierung und Unterstützung von Innovationen (Dick & West 2013), werden mögliche Interventionen in Form konkreter theoriegeleiteter Methoden vorgestellt und Impulse für Teamentwicklungsmaßnahmen zu jeder Dimension von Innovation in Teams aufgezeigt.

Einleitung

Das Leben im 21. Jahrhundert ist von Beschleunigung und Wettbewerb geprägt. Moderne Gesellschaften sichern ihren Fortbestand durch einen Modus der dynamischen Stabilisierung. Menschen, die in solchen Gesellschaften leben, müssen ihre eigene Selbstoptimierung vorantreiben (Rosa 2016). Selbst der traditionsbasierte Schulbetrieb bleibt von diesen tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderungen nicht unberührt, es kommt zu einer Annäherung der Arbeitsweisen des „Profit“ und „Non-Profit-Sektors“ (Pohl & Witt 2019). Die Organisation Schule übernimmt zunehmend Kriterien des wirtschaftlichen Sektors. Seit dem Schuljahr 2013/14 ist Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung an österreichischen Schulen verbindlich. Um Entwicklungsprozesse in Schulen voranzutreiben, bekommen diese größere Autonomie. Das Qualitätsmanagement für Schulen, kurz: QMS, wurde ab dem Schuljahr 2021/22 in allen österreichischen Schulformen implementiert.

„QMS bezieht sich auf drei Perspektiven bzw. Gruppen von Akteur/inn/en: Schulleitung (sie steht für die Schule als Organisation), Lehrenden-Teams und einzelne Lehrende. Die Tatsache, dass QMS Lehrenden-Teams gesondert anspricht, ist eine Besonderheit im Vergleich zu anderen schulischen QM-Systemen und trägt der Bedeutung von Lehrenden-Teams im Schulalltag und bei der Schul- und Unterrichtsentwicklung Rechnung.“ (BMBWF 2022, 3)

Lehrpersonen agieren häufig alleine, da Isolation und Individualismus stark in den Vorstellungen von Lehrenden verhaftet sind (Gajda & Koliba 2008). Deswegen sind sie oftmals nicht in der Lage, Entwicklungen am Schulstandort voranzutreiben (Westfall-Greiter & Hofbauer 2010). QMS versucht, durch eine stärkere Teamorientierung professionelle und wirkungsvolle Unterrichtsentwicklung zu fördern.

Lehrenden-Teams bestehen aus mehreren Personen (im Idealfall vier bis sechs) mit individuellen Fähigkeiten, Kenntnissen und Persönlichkeitsmerkmalen. Diese arbeiten mehr oder weniger kontinuierlich an gemeinsamen Aufgaben und setzen zur Zielerreichung bestimmte Routinen ein (Wegge 2004). In der Organisation Schule werden Teams auf unterschiedliche Art und Weise gebildet, entweder von der Leitung verordnet und festgelegt (Jahrgangsteams) oder frei gewählt (Projektteams). Ein Team benötigt einen gemeinsamen Arbeitsauftrag, den es übernimmt und ausführt, Teamarbeit hat keinen Selbstzweck. Lehrenden-Teams können durch die Veränderung der Schulorganisation als „Innovationsteams“ gesehen werden (Gemünden & Högl 1998, 283). Ihnen werden „Planungs- und Entwicklungsaufgaben“ übertragen, welche viele Entscheidungen verlangen, zugleich sind sie aber für die „operative Realisierung dieser angestrebten Innovationen“ zuständig (Wegge 2004, 21). In Zeiten hoher Belastung durch Individualisierung, die Erstellung kompetenzorientierter Aufgaben und die Entwicklung von Beurteilungsrastern stellt Teamorientierung eine Entlastung für den Einzelnen dar (Rolfes-Poneß

2007). Durch eine Verbesserung des Teamklimas ist es möglich, die Qualität und Quantität der Ideen des Kollegiums zu unterstützen (Dick & West 2013), wodurch die Bereitschaft zur Veränderung und eine Offenheit für Innovationen entstehen.

1 Vier-Faktoren-Theorie von Innovation in Teams

Institutionen werden erst dann zu Innovationen gezwungen, wenn sie erkennen, dass sie sich dem veränderten Umfeld anpassen müssen (Pohl & Witt 2019). Gründe für das Stocken bei Veränderungsprozessen können das hohe tägliche Arbeitspensum von Lehrpersonen, insbesondere in Bezug auf administrative Tätigkeiten und die starke Traditionsorientierung im Lehrberuf sein. Bei Innovationsentwicklungen von Lehrenden-Teams handelt es sich um „Normalinnovationen“ (ebd., 88). Diese zeichnen sich durch eine Weiterentwicklung von vorhandenen Ideen in kleinen Schritten aus.

Die Vier-Faktoren-Theorie von Innovation in Teams (West 1990) unterscheidet zwischen der Quantität und der Qualität von Innovationen. Die untenstehende Grafik in Abb. 1 verdeutlicht dies. Die folgenden vier Faktoren begünstigen ein Teamklima, welches die Entwicklung von Innovationen fördert: „Vision, Aufgabenorientierung, partizipative Sicherheit und Unterstützung bei Innovationen“ (Dick & West 2013, 44).

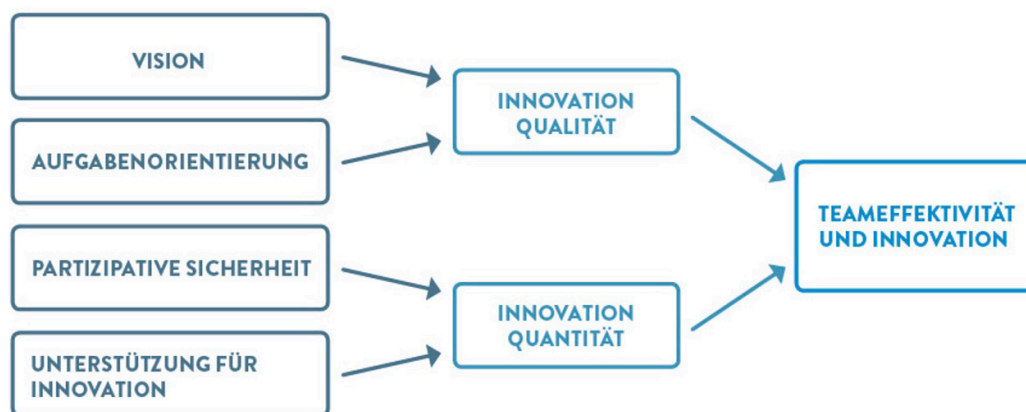


Abb. 1: Vier-Faktoren-Theorie von Innovation in Teams, Quelle: Dick & West 2013, 44

Vision und Aufgabenorientierung steigern die Qualität von Innovation in Teams. Zukunftsbilder für die gemeinsame Arbeit werden als Vision bezeichnet. Die basale Ebene von Vision geht der Frage nach: „Was wollen wir erschaffen?“ (Senge et al. 2021, 226). Entscheidend ist, dass dieses gemeinsame Bild von allen Mitarbeiter*innen einer Organisation getragen wird. Das gemeinsame Suchen nach Zielen und Interessen fördert die positive Haltung (Pischetsrieder 2005) der Lehrenden gegenüber dem Schulstandort und wirkt sich positiv auf die Arbeit von Lehrer*innenteams aus. Eine tief empfundene Vision fördert das Engagement der Kolleg*innen. Zudem wird die kreative Arbeit der Lehrpersonen durch eine gemeinsame Vision unterstützt. Gemeinsame Ziele und Werte lassen sich aber nicht von der Schulleitung vorgeben, Visionen müssen durch die Förderung einer lebendigen Gesprächskultur entstehen (Senge et al. 2021). Je klarer Visionen von den Lehrenden formuliert werden, desto einfacher ist es, passende Ziele zu finden und an deren Realisierung zu arbeiten (Dick & West 2013). Hohe Aufgabeneffektivität wird in einem Team erreicht, welches versucht, „hohe Standards zu erreichen“ und „Aufgaben möglichst optimal zu erfüllen“ (ebd., 45). Alle Beteiligten müssen bereit sein, Bestleistungen zu erbringen, und die Möglichkeit des gegenseitigen kritischen Feedbacks sollte gegeben sein. Im Prozess muss die Qualität der Ideen von Gruppenmitgliedern überwacht werden. Dies ist nur möglich, wenn klare Kriterien für Leistungen festgelegt sind und diese auch Wertschätzung erfahren (ebd., 2013).

Die weiteren zwei Faktoren Partizipative Sicherheit und Unterstützung für Innovation führen zu einer Erhöhung der reinen Anzahl von Anregungen und Vorschlägen in Teams (West 1990). Partizipation meint die Teilhabe an einem Prozess, wobei der Begriff ein sehr großes Bedeutungsspektrum aufweist (Wegge 2004). Dieser wird einerseits als soziale Methode eingesetzt, um die „Motivation“, die „Kooperation“ und die „Identifikation mit der Organisation“ zu fördern (ebd., 206), andererseits entspricht es der „sozialen Natur des Menschen“, als Mit-

arbeiter*in zielgerichtet und selbstbestimmt zu handeln (ebd.). Durch den Partizipationsprozess sind Lehrer*innen in der Lage, selbst „Teilhabe an der Ausübung von Macht in der Organisation zu erlangen“ (ebd.). In einem Klima partizipativer Sicherheit ist es möglich, Fehler zu begehen, wodurch die Mitglieder des Teams ermutigt werden, auch „risikobehaftete Ideen vorzubringen und umzusetzen“ (Dick & West 2013, 45). Lehrer*innen steigern die Häufigkeit ihrer Ideenproduktion, mehr Information wird ausgetauscht, die Beteiligung jedes Einzelnen am Entwicklungsprozess wird erhöht (ebd.). In einem Team, welches Innovationen unterstützt, werden neue Ideen erwartet, es ist normal, sich an Diskussionen zu beteiligen. Die Teammitglieder bieten sich gegenseitig Hilfe bei der Umsetzung neuer Ideen an. Es kann zwischen verbaler und tatsächlich gegebener Unterstützung unterschieden werden, wobei langfristig nur das Bereitstellen von Ressourcen und Zeit bei der Umsetzung von Innovationen hilfreich ist (ebd.).

2 Teamentwicklung am Schulstandort

Dieser Beitrag soll es Praktiker*innen in der Primarstufe ermöglichen, das Teamklima im Kollegium gezielt zu verbessern. Da Lehrenden-Teams die Verantwortung „für die Planung, Durchführung, Reflexion und Weiterentwicklung des Unterrichts“ (BMBWF 2021, 1) tragen, ist es essentiell, dass es diesbezüglich viele und qualitativ hochwertige Vorschläge und Ideen von Lehrer*innen gibt. Die im Folgenden vorgestellten Erhebungsinstrumente und Interventionsmethoden orientieren sich an der oben erläuterten Vier-Faktoren-Theorie von Innovation in Teams (Dick & West 2013).

Teamentwicklungsmaßnahmen können im Rahmen einer schulinternen Fortbildung (SCHiLF) mit externer Moderation oder von den Qualitätskoordinator*innen am Schulstandort durchgeführt werden. Im Idealfall umfasst eine Teamentwicklungsmaßnahme folgende Phasen (Kauffeld & Schulte 2019):

- **Kontaktphase:** In einem ersten Schritt werden Ziele und Erwartungen der Lehrenden definiert und erhoben. Der Auftrag kann von der Schulleitung vorgegeben werden oder das Team selbst findet Bereiche, an deren Neuerung es interessiert ist.
- **Diagnosephase:** Im nächsten Schritt wird eine Ist-Analyse zur Erhebung des Teamklimas am Schulstandort durchgeführt. Diese kann entweder mittels einer des kürzeren Fragebogens zur Teamarbeit (Dick & West 2013) oder des längeren Teamklima-Inventars (TKI) für Innovation in Gruppen (Brodbeck & Maier 2001) untersucht werden. Die deskriptive Auswertung der vier Dimensionen des Erhebungsinstruments (Vision, Aufgabenorientierung, partizipative Sicherheit und Unterstützung bei Innovationen) ist dem Kollegium rückzumelden und handlungsleitend bei der Auswahl der Interventionsmethode in der Planungsphase.
- **Planungs- und Durchführungsphase:** Aufbauend auf den Ergebnissen der ersten zwei Phasen, wird anschließend mit der Planung der passenden Teamentwicklungsmaßnahme begonnen. Die Durchführung der Intervention muss sorgfältig geplant sein und die nötigen Ressourcen (Zeit, Geld, Räume etc.) müssen bereitgestellt werden.
- **Evaluationsphase:** Die Wirkungen der Intervention müssen evaluiert und Ergebnisse für das Kollegium sichtbar gemacht werden. Die Evaluation kann sowohl qualitativ (Interviews, Fokusgruppen etc.) als auch quantitativ (Mittelwertberechnungen via unterschiedlichster benutzerfreundlicher Analysesoftware, wie zum Beispiel Lime Survey, Survey Monkey, Unipark etc.) durchgeführt werden.

Entscheidend bei der Teamentwicklung am Schulstandort ist es, möglichst alle Mitarbeiter*innen einzubinden und diese als Ressource im Prozess zu begreifen. Diversität und Heterogenität müssen dabei als Chance gesehen werden.

„Diversität und Erfahrungsvielfalt nutzt zielgerichtet Expertentum, stärkt Kreativität (reduziert Gruppenblindheit, differenziert Perspektiven, führt meist zu mehr Alternativen, besseren Entscheidungen) und fördert Innovationen.“ (Unger et al. 2022, 261)

Die oben vorgestellten Phasen der Teamentwicklung dienen als Grundgerüst für den Planungsprozess. Die ausgewählten Methoden zur Förderung der einzelnen Dimensionen der Vier-Faktoren-Theorie von Innovation in Teams werden nun detailliert erläutert.

2.1 Vision

Für die Entwicklung der Vision einer Schule bietet sich die Abhaltung einer Zukunftskonferenz an (Pischetsrieder 2005). Durch diese Methode kann auch ein Leitbild oder Profil der Schule entwickelt werden. Der Schulstandort schafft sich bis zu einem gewissen Grad eine eigene Corporate Identity, hier hilft es die Devise zu verfolgen, dass nur, was innen klar ist, in weiterer Folge auch nach außen kommuniziert werden kann (ebd.). Entscheidend dabei ist es, Beteiligte zu Betroffenen zu machen und Betroffene zu Beteiligten. Abb. 2 verschafft einen Überblick zu den sechs typischen Phasen einer Zukunftskonferenz.

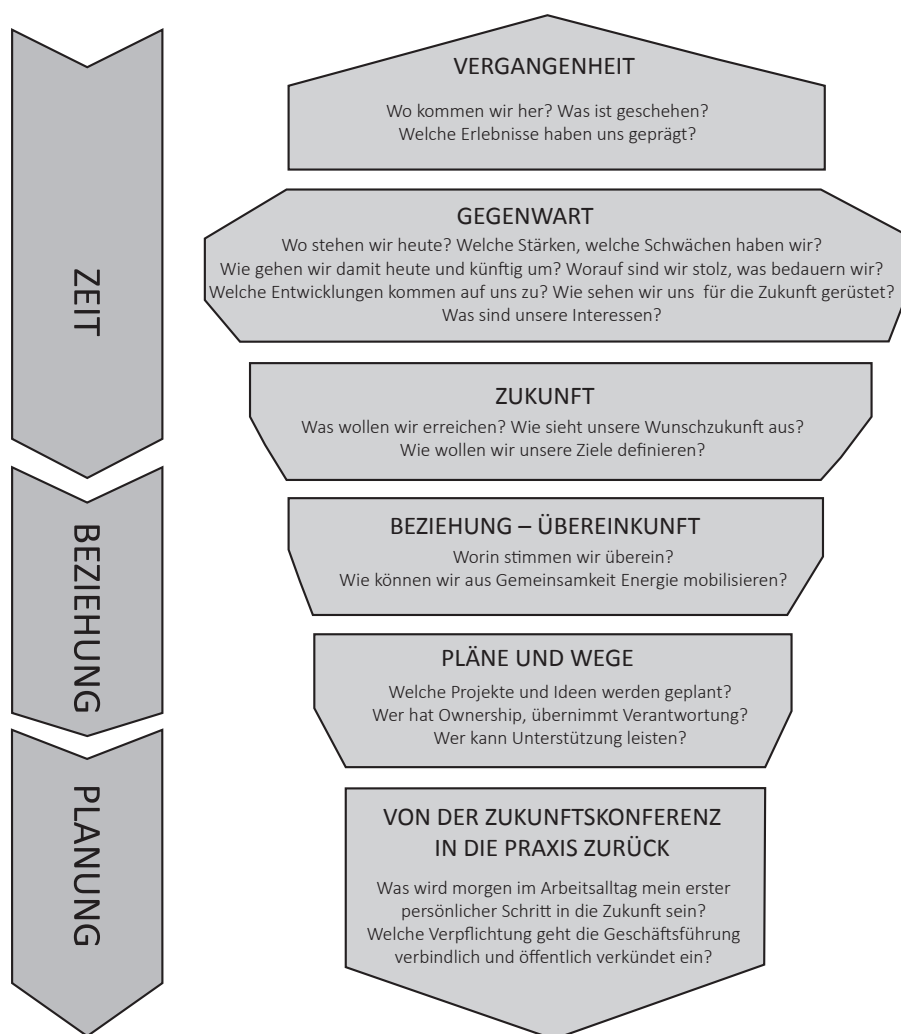


Abb. 2: Sechs typische Phasen einer Zukunftskonferenz in Anlehnung an Pischetsrieder 2005, 118

Die Moderation dieser Methode sollte, wenn es die Ressourcen erlauben, von einer neutralen Person durchgeführt werden. Die Ausgangsbasis einer solchen Konferenz stellen die Erfahrungen und Kenntnisse der Lehrenden dar (Dick & West 2013). In einem ersten Schritt beantworten die Lehrpersonen Fragen zur Vergangenheit der Organisation: „Wo kommen wir her? Was ist geschehen? Welche Erlebnisse haben uns geprägt?“ (Pischetsrieder 2005, 118). Den zweiten Schritt stellt die Beantwortung von Fragen zur Gegenwart dar: „Wo stehen wir

heute? Welche Stärken, welche Schwächen haben wir? Wie gehen wir damit heute und künftig um? Worauf sind wir stolz, was bedauern wir? Welche Entwicklungen kommen auf uns zu? Wie sehen wir uns für die Zukunft gerüstet? Was sind unsere Interessen?“ (ebd.). Die/Der Moderator*in achtet darauf, dass nicht zu viel Zeit mit Vergangenheitsanalysen verbracht wird. Essenziell ist der dritte Schritt, die Erarbeitung einer Zukunftsvision, eines idealen Wunschzustandes: „Was wollen wir erreichen? Wie sieht unsere Wunschzukunft aus? Wie wollen wir unsere Ziele definieren?“ (ebd.). Eine der überraschendsten Möglichkeiten einer Zukunftskonferenz stellt das Erkennen vieler Gemeinsamkeiten trotz unterschiedlicher Interessen und Ideen der einzelnen Lehrpersonen dar. Diese Überlegung greift die vierte Phase auf. Hier beschäftigen sich die Lehrer*innen mit Fragen, die die Beziehungsebene des Teams im Blickfeld haben: „Worin stimmen wir überein? Wie können wir aus Gemeinsamkeit Energie mobilisieren?“ (ebd.). Die fünfte und sechste Phase bilden Fragen zur konkreten Planung von Projekten und der damit verbundenen Umsetzung in die Praxis: „Welche Projekte und Ideen werden geplant? Wer hat Ownership, übernimmt Verantwortung? Wer kann Unterstützung leisten?“ (ebd.). Eine Zukunftskonferenz ist eine Großgruppenmoderationmethode und bietet Möglichkeiten, das gesamte Kollegium zu aktivieren.

2.2 Aufgabenorientierung

Die Aufgabenorientierung eines Teams kann durch die SMART-Methode (Hettl 2013; Kiese-Himmel 2018) verbessert werden. SMART ist ein Akronym, es beschreibt die Eigenschaften, welche ein gut formuliertes und somit erreichbares Ziel haben muss (Lockhart 2011). Um die Aufgabenorientierung zu steigern und optimale Ergebnisse zu erzielen, ist es sinnvoll, diese Methode einzusetzen. Im „Welt-Café“-Setting (Philipp 2014, 67) lassen sich Ideen optimal sammeln. Die Lehrpersonen treffen sich bei Tischen, an denen Fragen zu jedem Teilaspekt der smarten Ziele vorbereitet sind. Die Ergebnisse werden auf Plakaten festgehalten und die Gruppen wechseln. Dann werden die Resultate zusammengeführt, diskutiert, formal fixiert und niedergeschrieben.

- S – „Spezifisch“
Ziele müssen so spezifisch wie möglich und positiv formuliert sein. Unklare Formulierungen, die unterschiedliche Interpretationen zulassen, sollten vermieden werden. W-Fragen sind bei diesem Schritt des Prozesses hilfreich: Wer? Was? Wo? Wann? Wie? Warum?
- M – „Messbar“
Ziele werden so formuliert, dass sie messbar sind. Das bedeutet, es müssen Messbarkeitskriterien festgelegt werden. Als Unterstützung für die Quantifizierung dienen Kennzahlen (Schüler*innenzahlen, Mehrsprachigkeit, Daten über die Schüler*innenströme etc.). Durch die Festlegung klarer Kriterien ist ersichtlich, ob ein Ziel erreicht wurde oder nicht.
- A- „Ambitioniert/Attraktiv“
Ziele sind ansprechend und erstrebenswert definiert. Wenn Ziele zu groß gesetzt werden, kann es bei Nichterreichung zu einem Verlust der Motivation oder Resignation der Teammitglieder kommen. Überziele werden besser in kleinere Teilziele zerlegt.
- R- „Realistisch“
Ziele müssen so gesteckt sein, dass diese realistischerweise erreichbar sind. Die Mitglieder eines Teams sollten die Zieldefinition an ihren eigenen Kompetenzen und den vorgegebenen Rahmenbedingungen ausrichten. Dahingehend sind die normativen Grundlagen des Handelns von Lehrpersonen im Schulkontext mitzudenken (Lehrpläne, rechtliche Grundlagen etc.).
- T- „Terminiert“
Es ist notwendig, einen fixen Zeitrahmen für die zu erreichenden Ziele festzulegen. Dieser darf nicht zu eng sein. Durch die Festlegung von Zwischenzielen wird die Arbeit am Projekt verbindlich.

2.3 Partizipative Sicherheit

Partizipative Sicherheit kann in einer Gruppe erhöht werden, wenn die Teamidentität wirkungsvoll gestärkt wird. Abb. 3 skizziert ein fünfstufiges Vorgehen, das in einer Grafik dargestellt wurde.

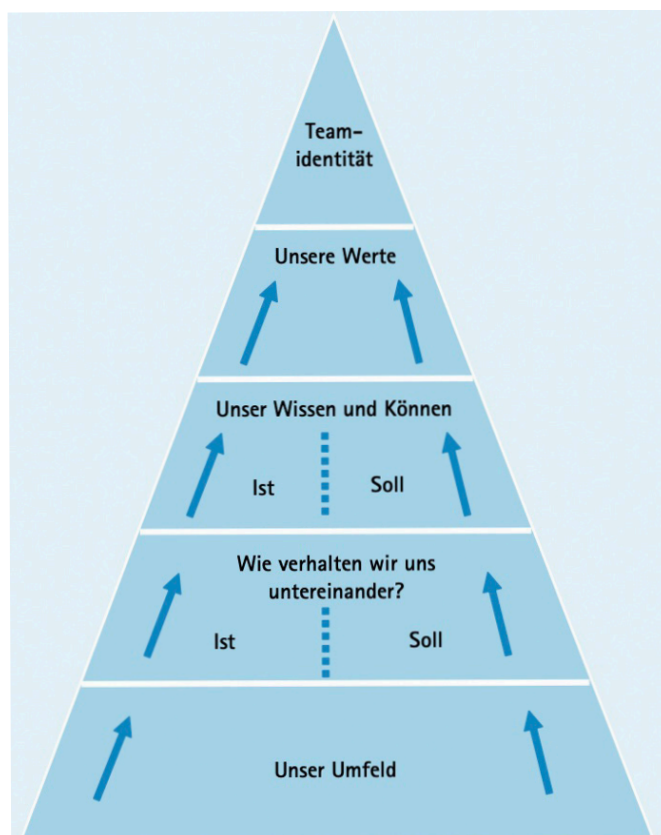


Abb. 3: Die Teamidentitäts-Pyramide, Quelle: Krüger 2018, 107

In der ersten Phase notiert jedes Teammitglied, wie es das Umfeld und die Rahmenbedingungen der Gruppe wahrnimmt:

- Wer beeinflusst das Team?
- Unterstützt uns die Organisation, bekommen wir alle nötigen Informationen?
- Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit anderen Teams?

Die zweite Phase stellt eine Auseinandersetzung mit dem Verhalten der Teammitglieder dar. Jeder überlegt, welche Auswirkungen die genannten Rahmenbedingungen auf das Verhalten der Mitglieder untereinander und gegenüber anderen Personen der Organisation haben. Dabei wird der Ist-Zustand (aktuelle Verhaltensmuster) und der Soll-Zustand (persönliche Vorstellung) in einer Tabelle dargestellt. Gemeinsam wird im Anschluss über Diskrepanzen diskutiert. Verhaltensregeln für die Zukunft werden vereinbart.

In diesem Abschnitt (dritte Phase) geht es um das Wissen und Können der Teammitglieder, wieder werden Ist- und Soll-Zustand miteinander verglichen. Stärken und Schwächen des Teams werden herausgearbeitet. Schwächen werden durch konkrete Handlungsanweisungen gelöst. Sollten Wissenslücken zu schließen sein, können Fortbildungsveranstaltungen Abhilfe schaffen. Stellt sich heraus, dass die Kommunikation nach außen nicht funktioniert, wird ein Kollege/eine Kollegin diese Aufgabe in Zukunft übernehmen. Ermittelte Stärken, welche das Team ausmachen, werden auf einem Plakat notiert.

Im nächsten Schritt (Phase vier) wird herausgefunden, welche Werte und Einstellungen die Teammitglieder teilen. Es werden sowohl ethisch-moralische als auch im Alltag lebendige Werte zusammengetragen. Einstellungen und Werte, die von der Mehrheit geteilt werden, werden ebenfalls auf einem Plakat notiert.

Die Teamidentität wird in der fünften Phase herausgearbeitet. Aus den Phasen eins bis vier entwickelt sich als Ergebnis die erkennbare Identität des Teams. Sie kann durch einen Slogan verdeutlicht werden.

2.4 Unterstützung für Innovationen

Um die Unterstützung von Innovationen in Teams an Schulen zu fördern, ist es notwendig, zu erkennen, dass Neuerungen aus unterschiedlichen Gründen abgelehnt werden. Teamleiter*innen haben die Aufgabe, zu identifizieren, woran die Umsetzung scheitert. Pohl und Witt (2019, 140 f.) haben mögliche Ursachen für ablehnendes Verhalten zusammengefasst und mögliche Maßnahmen beschrieben:

- **Unkenntnis**
Die Lehrenden wurden nicht ausreichend informiert, es ist wichtig, Informationen weiterzugeben und Diskussionen zuzulassen. Fragen sollen ernst genommen werden.
- **Geltungsstreben**
Teammitglieder sind unglücklich, weil andere Ideen als ihre eigenen bearbeitet werden. Es ist notwendig, die bisherige Arbeit der Lehrer*innen zu würdigen und sie bei der Entwicklung von Neuerungen mitarbeiten zu lassen.
- **Kollision mit persönlichen Interessen**
Sollte die Realisierung von Teamzielen mit persönlichen Interessen in Konflikt treten, ist es Aufgabe der Leitung, zu versuchen, die Kolleg*innen mit ins Boot zu holen. Wenn es möglich ist, kann ihnen ein Ausgleich angeboten werden.
- **Gefühl der fachlichen Überforderung**
Den Teammitgliedern muss Sicherheit vermittelt werden, die Teamleiter*in versucht, Fachbegriffe zu vermeiden. Änderungen können nur in kleinen Schritten erfolgen.
- **Verstoß gegen Gruppenziele**
Sollte die Innovation abgelehnt werden, weil sie gegen die Normen der Gruppe verstößt, ist es notwendig, Zugang zur Gruppe zu bekommen. Durch Diskussion wird versucht, Gemeinsamkeiten der neuen Entwicklung mit den Zielen und Normen des Teams zu erkennen.
- **Desinteresse**
Liegt ein Desinteresse an der neuen Idee vor, ist es hilfreich, die Neugier der Teammitglieder zu wecken, ihnen persönliche Anreize zu geben und Vorteile aufzuzeigen.
- **Bequemlichkeit**
Sollte das Lehrenden-Team aus Faulheit an Innovationen nicht herangehen wollen, ist es notwendig, genaue Anweisungen zu geben, Termine vorzugeben und nachteilige Folgen aufzuzeigen.
- **Gewohnheit**
Oft werden Innovationen abgelehnt, weil Neuerungen den Arbeitsprozess verändern, eine kontrollierte Einführung in kleinen Schritten kann daher hilfreich sein.
- **Zeitliche Überforderung**
Sollte eine zeitliche Überlastung vorliegen, muss geprüft werden, ob Zeitressourcen frei gemacht werden können. Möglicherweise bringt die Weiterentwicklung Zeitersparnis mit sich, dann sollten die Mitglieder darüber aufgeklärt werden.

3 Fazit und Ausblick

Die in diesem Beitrag vorgeschlagenen Methoden eröffnen einen Lernraum für Lehrpersonen. Weiterentwicklung auf individueller und Teamebene ist dann möglich, wenn jedem einzelnen Teammitglied klar ist, dass das Ringen um gemeinsame Ideen ein schwieriger Aushandlungsprozess ist. Entscheidend für den Erfolg der Team-

entwicklung ist, ob Leitung und Kollegium erkennen, dass die momentane Mehrbelastung längerfristig zu einer Entlastung für jeden Einzelnen führt. Lehrer*innen eines Standortes müssen zwangsläufig Teamfähigkeit und Teamarbeit an den Tag legen, um gemeinsam entwickelte Lösungsansätze weiterzuverfolgen. Eine klare Festlegung von Lehrenden-Teams (Jahrgangs-, Klassen- und Projektteams) fördert die Teamidentität und begünstigt somit auch die Innovationsentwicklung. Ob sie hierbei Unterstützung durch begleitende Teamentwicklungsmaßnahmen und Coaching erfahren oder nur auf informelle Wegen Informationen erhalten und bei schulischen Entwicklungsprozessen nur am Rande beteiligt sind, ist eine Entscheidung, die von der Leitung und von jedem Einzelnen getroffen wird.

Es bleibt die Frage offen, wie mit den vorgeschlagenen Maßnahmen an Schulen der Primarstufe umgegangen wird. Selbstverständlich sind die Wirkungen jeglicher Teamentwicklungsmaßnahme nicht reduktionistisch durch eine kausale Input-Output-Beziehung zu denken, sondern der Prozess selbst und nicht das Ergebnis sollten im Vordergrund stehen. Die bloße Auseinandersetzung mit einer Vision im Rahmen einer Zukunftskonferenz fördert den Austausch im Kollegium und eröffnet dadurch Lernräume. Unterschiedlichen Ansichten, Ideen, Meinungen und Vorstellungen muss mit Wertschätzung begegnet werden. Räume für Auseinandersetzung zu bieten, angreifbar zu sein, Emotionen in der Gruppe zu erleben, ist eine Chance, den Schulalltag zu bereichern und gleichzeitig das System zu professionalisieren. Lehrer*innen können diese kleinen Nischen, die Qualitätsentwicklung formal bietet, nützen und konstruktiv mit erreichbaren Zielen füllen. Dieser Entwicklungsprozess wird die Situation von Lehrenden, Lernenden und vielen weiteren Stakeholdern der Organisation Schule signifikant verbessern.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Vier-Faktoren-Theorie von Innovation in Teams, Quelle: Dick & West 2013

Abb. 2: Sechs typische Phasen einer Zukunftskonferenz, Quelle: Pischetsrieder 2005

Abb. 3: Die Teamidentitäts-Pyramide, Quelle: Krüger 2018

Literaturverzeichnis

BMBW (2021). QMS Aufgabenprofil. Lehrende und Lehrenden-Teams. Wien: Bundesministerium.

BMBWF (2022). QMS im Überblick. Die Gesamtdarstellung des Qualitätsmanagementsystems für Schulen. Wien: Bundesministerium.

Brodbeck, F. C. & Maier, G. W. (2001). „Das Teamklima-Inventar (TKI) für Innovation in Gruppen. Psychometrische Überprüfung an einer deutschen Stichprobe“. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 45, S. 59-73. <https://doi.org/10.1026//0932-4089.45.2.59>

Dick, R. v. & West, M. A. (2013). Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Göttingen: Hogrefe.

Gajda, R. & Koliba, C. J. (2008). „Evaluating and Improving the Quality of Teacher Collaboration: A Field-Tested Framework for Secondary School Leaders“. *NASSP Bulletin* 92 (2), S. 133-153. <https://doi.org/10.1177/0192636508320990>

Gemünden, H. G. & Högl, M. (1998). „Teamarbeit in innovativen Projekten. Eine kritische Bestandsaufnahme der empirischen Forschung“. *Zeitschrift für Personalforschung* 12 (3), S. 277-301.

Hettl, M. (2013). „Smarte Ziele formulieren und vereinbaren“. *Mitarbeiterführung mit dem LEAD-Navigator*. Springer Fachmedien, S. 95-99. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00100-1_12

Hofbauer, C. & Westfall-Greiter, H. (2010). „Shared Leadership setzt Teacher Leaders voraus. Lerndesignerinnen im Feld der neuen Mittelschule“. *Journal für Schulentwicklung* 4, S. 8-15.

Kauffeld, S. & Schulte, E.-M. (2019). „Teams und ihre Entwicklung“. In: Kauffeld, S. (Hrsg.). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. (S. 211-236). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_8

Kiese-Himmel, C. (2018). „Goal Setting – Ziele smart formulieren“. *Sprache Stimme Gehör* 42, S. 108. <https://doi.org/10.1055/a-0655-0222>

- Krüger, W. (2018). Teams führen. 8. Aufl. 2018. Haufe-Lexware. <https://www.wiso-net.de/document/HAUF,AAU,VHAU 9783648122259129>
- Lockhart, J. (2011). How to market your school. A guide to marketing, communication, and public relations for school administrators. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Philipp, E. (2014). Multiprofessionelle Teamentwicklung. Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule. Weinheim: Beltz.
- Pischetsrieder, J. (2005). „Teamentwicklung in Form einer Zukunftskonferenz mit soziometrischen Verfahren“. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie* 4 (1), S. 115-130. <https://doi.org/10.1007/s11620-005-0077-9>
- Pohl, M. & Witt, J. (2019). „Innovative Teamarbeit. Zwischen Konflikt und Kooperation“. In: Crisand, E. & Raab, G. (Hrsg.). Arbeitshefte Führungspsychologie. Bd. 35 (3. Aufl.). Hamburg: Windmühle Edition.
- Rolfes-Poneß, B. (2007). „Teamarbeit als Bestandteil von Schulentwicklung“. In: Dehnbostel, P., Lindemann, H.-J. & Ludwig, C. (Hrsg.). Lernen im Prozess der Arbeit in Schule und Betrieb. (S. 65-74). Münster. Waxmann.
- Rosa, H. (2016). Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Berlin: Suhrkamp.
- Senge, P. M., Klostermann, M. & Freundl, H. (2021). Die fünfte Disziplin. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht.
- Unger, F., Sann, U. & Martin, C. (2022). „Teams leiten und entwickeln“. In: Dies. (Hrsg.), Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft. Ein Studienbuch. (S. 241-320). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36119-8_4
- Wegge, J. (2004). Führung von Arbeitsgruppen. Göttingen: Hogrefe.
- West, M. A. (1990). „The social psychology of innovation in groups“. In: West, M. A. & Farr, J. L. (Ed.). Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies. (S. 309-333). John Wiley & Sons.

Autor*innen

Anja Vogl, BEd MA

Hochschullehrperson der Pädagogischen Hochschule Wien, Lerndesignerin, Sekundarstufenlehrerin,
Begleiterin von Schüler*innen beim Übergang von Primar- zu Sekundarstufe

anja.vogl@phwien.ac.at

Mag. Peter Vogl, Bakk. MSc

Hochschullehrer an der PH Wien, Lehrbeauftragter am Institut für Sportwissenschaften an der Universität
Wien, dem Universitätssportinstitut Wien und der Bundessportakademie Wien

peter.vogl@phwien.ac.at