

**Prof. Dr. Anne Ratzki**

## **Abstract zum Thema: Schulleitung im Team**

Vortrag von Anne Ratzki aus dem „Praxisforum Schulleitung im Team“, Deutscher Schulleiterkongress, (DSLK) Düsseldorf 2014, [www.deutscher-schulleiterkongress.de](http://www.deutscher-schulleiterkongress.de)  
Die Powerpoint-Präsentation zu diesem Vortrag finden Sie unter Download auf dieser Homepage.

### Einleitung: Teamarbeit pro und contra

Schulleitung als Team – geht das überhaupt? Vieles spricht dagegen, Tradition, die eigene Erfahrung, auf sich allein gestellt zu sein und sich gegen Konkurrenz durchsetzen zu müssen, Erlasse, die die herausgehobene Verantwortung des Schulleiters festschreiben, schließlich auch Angst vor Zeitverschwendung und Konflikten bei zu enger Zusammenarbeit.

Andererseits: Teamarbeit eignet sich bestens für komplexe Aufgabenbereiche – was könnte komplexer sein als die Leitung einer Schule in der heutigen Zeit?

Stärkstes Pro-Argument ist nach neueren Untersuchungen die physische und psychische Entlastung durch Aufgabenteilung und offene Kommunikation, kollegiale Beratung und gegenseitige Unterstützung. Sie hat gesundheitsfördernde Auswirkungen.

### Der Weg zum Team

Teamarbeit ist im Unternehmensbereich gut erforscht. Tucker und Francis & Young haben seit den sechziger Jahren in vielen Varianten den Ablauf der Entwicklung eines Teams beschrieben, von der Phase des ersten Kennenlernens und vorsichtigen Austestens der eigenen Position und der Beziehungen über eine sogenannte „Kampfphase“, wenn die einzelnen Persönlichkeiten ihre Positionen im Team klären bis zur Phase der Konsolidierung, wenn die Arbeit gut und reibungslos läuft. Höchstes Ziel ist das Kreative Team, das sich neuen Entwicklungen öffnet und mutig neue Aufgaben übernimmt.

Für das Schulleitungsteam steht Vertrauen im Mittelpunkt. Es gilt Vertrauen herzustellen durch eine sinnvolle und gerechte Aufgabenverteilung, die nicht nur die klassischen Funktionsaufgaben von Schulleiter, Stellvertreter, Didaktischem Leiter etc. berücksichtigt, sondern eine Vielzahl weiterer Aufgaben zur Schulentwicklung, zum Wohlbefinden und zur Entwicklung des Kollegiums, zur Unterrichtsentwicklung und zur Kooperation mit außerschulischen Stellen. Ein Schulleitungsteam besteht aus Menschen mit unterschiedlichen Kenntnissen und Fähigkeiten – diese Fähigkeiten kennen zu lernen und für die Aufgabenverteilung zu nutzen, wäre ein erster Schritt. Die übernommenen Aufgaben müssen mit Kompetenzen verbunden sein, so dass jede/r in seinem Bereich verantwortlich handeln kann. Um als Team handeln zu können, müssen alle Mitglieder gleich gut informiert sein. Der Umgang mit Information als Arbeitsmittel, das allen zur Verfügung steht, ist auch zentral für die Vertrauensbildung. Information darf kein Herrschaftswissen mehr sein. Verantwortliche Wahrnehmung der übernommenen Aufgaben und gegenseitige Beratung ergänzen einander. Kommunikation im Team findet unter Gleichen statt, ist horizontal vernetzt. In hierarchischen Strukturen folgt Kommunikation vertikalen Strukturen von Anweisung und Kontrolle. Teamarbeit dagegen bedeutet flache Hierarchie.

Doch wir dürfen nicht übersehen, dass Hierarchie auch im Schulleitungsteam eine Rolle spielt. Sie ist weiterhin beamtenrechtlich durch die hervorgehobene Stellung des Schulleiters gegeben. Das Team muss einen professionellen Umgang mit Hierarchie entwickeln, der einerseits die Gesamtverantwortung des Schulleiters berücksichtigt, andererseits eine gemeinsame Verantwortung des Schulleitungsteams unterstützt. Die gemeinsame

Verantwortung für die Leitung der Schule ermöglicht gut durchdachte, effizientere Entscheidungen.

## Teamarbeit in der Praxis

Teamarbeit darf kein Zeitfresser sein – das bedeutet, Teamarbeit gut organisieren. Wie groß soll ein Team sein? Die optimale Größe bewegt sich zwischen 3 und 7 Personen. In der Schulleitung wird sie von der Größe der Schule und der Zahl der Funktionsstellen abhängen. Ein zentraler Teil der Teamarbeit spielt sich in den Teamsitzungen ab. Eine gute Organisation mit Vorbereitung, klarer Struktur der Sitzungen, Protokoll und Verteilung der Aufgaben hilft, Zeit effektiv zu nutzen. Mindestens einmal im Jahr sollte ein Teamscheck klären, ob Aufgabenverteilung, Rollen, Ziele und Zusammenarbeit noch den Vorstellungen der Teammitglieder entsprechen. Wie ist das Verhältnis zum Kollegium, wie zufrieden sind die Mitglieder der Schulgemeinde? Eine Öffnung des Schulleitungsteams zum Kollegium könnte sinnvoll sein, es lässt sich überlegen, weitere Personen aus der Schule in die Teamarbeit mit einzubeziehen und dafür geeignete Strukturen zu entwickeln.

Konflikte und Krisen treffen jede Schule. Eine Teamschulleitung hat sehr viel bessere Möglichkeiten, mit Krisen umzugehen, gute Verfahren für die Bewältigung von Krisen zu entwickeln, durch Austausch im Team, durch gemeinsame Beratung und Überlegung, welche Personen die Bearbeitung übernehmen könnten, welche Wege aus der Krise führen könnten. Für Konflikte innerhalb des Teams sollte allerdings auf eine externe Moderation zurückgegriffen werden.

## Fazit

Schulleitung im Team ist eine gute Basis für Schulentwicklung. Viele Schulen stehen vor großen Veränderungen: Weiterentwicklung zur Sekundarschule oder Gesamtschule, Inklusion von Kindern mit Behinderungen, um nur zwei der wichtigsten aktuellen Entwicklungsaufgaben zu nennen. Für Schulleitungen mit traditionell getrennten Aufgabenbereichen bedeuten diese Veränderungen meist große individuelle Belastungen. Ein Team kann die zusätzlichen Aufgaben nach Kompetenzen aufteilen, sich beraten und unterstützen oder auch gemeinsam agieren – die Belastung des Einzelnen verringert sich. Was vielleicht noch wichtiger ist: Eine Teamschulleitung kann Vorbild für das Kollegium sein und Teamstrukturen im Kollegium fördern und aufbauen. Auch für Lehrkräfte gilt, dass sie ihre Aufgaben im Team besser und mit weniger Stress bewältigen können.