

Im Anschluss daran werden drei Fortbildungsstufen unterschieden, die im EQR und DQR entsprechend eingeordnet werden sollen.

Der Vortrag von Michael Hoffschroer diente ausschließlich dazu, den Hauptvorstand des BLBS über das Ausbildungsmodell und die Positionen des ZDH zu informieren.

Die Auswirkungen, die sich bereits bei der Prüfung der beruflichen Handlungskompetenz im Frisörhandwerk

ergeben haben, konnten inzwischen geändert und im Sinne des BLBS verbessert werden. In den weiteren Verhandlungen auch mit den anderen Arbeitgeberverbänden wird der BLBS immer wieder seine Position auf der Grundlage des Berufsbildungsreformgesetzes einbringen und hart um diese kämpfen. Die duale Berufsausbildung lebt von gleichwertigen und gleichberechtigten Partnern!

Heiko Pohlmann

Manfred Müller

# Das Konzept von Lehrer-Klassenteams in der Berufsschule - Ein Weg zu mehr Wirksamkeit und Entlastung im Schulalltag

Mit Klassenteams wird in diesem Beitrag<sup>1</sup> ein Konzept von Lehrerteamarbeit vorgestellt, das sowohl mehr Wirksamkeit als auch Entlastung insbesondere bei den pädagogischen und überfachlichen Aufgaben ermöglichen soll. Evaluationsdaten zur praktischen Erprobung des Konzepts an einer Berufsschule liefern erste Hinweise darauf, dass beide Ziele im Schulalltag erreichbar sind, wenn brach liegende Kooperationsmöglichkeiten genutzt und unterstützende Rahmenbedingungen geschaffen werden.

## 1 Einleitung

Im Zuge der Diskussionen über neue Steuerungsmodelle für Schulen, bei denen Themen wie „Outputorientierung“, „Evaluation“, „Eigenverantwortliche Schule“ u. ä. auf der Tagesordnung stehen, kommen auf die Einzelschulen spätestens dann neue Anforderungen zu, wenn ein systematisches Qualitätsmanagement (QM) implementiert wird. Die damit verbundenen Aufgaben erfordern von den Lehrkräften zusätzlichen Zeit- und Energieeinsatz. Betrachtet man vor diesem Hintergrund die Alltagsaufgaben einer Berufsschullehrkraft, so ergeben sich erhebliche Zweifel, ob die mit QM verbundenen Zusatzaufgaben innerhalb der bestehenden Rahmenbedingungen zu leisten sind, ohne die Kernaufgaben des Unterrichtens und Erziehens zu vernachlässigen oder Lehrpersonen zu überlasten. Zusätzlich zu den allseits bekannten Aufgabenfeldern des Unterrichtens, Erziehens und Korrigierens/Bewertens sind von den Lehrkräften nahezu täglich weitere Aufgaben zu leisten, deren Tragweite meist nur praktizierenden Lehrkräften bekannt ist. Beispiele: Klassen verwalten, Unterrichtsräume betreuen, Vertretungen/Mitführungen übernehmen, mit Betrieben/Eltern kooperieren, usf. Auch Erziehungsaufgaben fallen zunehmend ins Gewicht, wenn bei den Schülern Grundtugenden wie Anstand und Disziplin zu wünschen übrig lassen. Außerdem kosten Verwaltungs- und Organisationsaufgaben Zeit und Kraft, sobald Lehrkräfte für mehrere Klassenleitungen zuständig sind, was an der Berufsschule der Normalfall ist. Dann auch noch QM?

Ein großer Teil der Berufsschullehrkräfte dürfte erkannt haben, dass an QM kein Weg vorbeiführt, weil eine gute

Schule heutzutage in der Lage sein muss, ihre Qualitätsarbeit überzeugend nachzuweisen. Wie aber soll dies beim gegenwärtigen Pflichtstundenmaß der Lehrkräfte funktionieren, wenn Aufgaben, die über den Unterricht einschließlich Vor- und Nachbereitung hinaus zu leisten sind, schon jetzt Lehrkräfte an ihre Belastungsgrenzen führt? Ein möglicher Weg für die Einzelschule diesem Dilemma aus eigenen Ressourcen zu entkommen, wird im vorzustellenden Klassenteamkonzept gesehen, das in einer großen Abteilung einer heterogen strukturierten Berufsschule entwickelt und dort hinsichtlich seiner Umsetzbarkeit praktisch erprobt wurde.

## 2 Klassenteamkonzept

Nachfolgend werden wesentliche Eckpunkte des Konzepts dargestellt.<sup>3</sup>

### 2.1 Definition

Lehrer-Klassenteams stellen eine Gruppe von Lehrkräften des *berufs- und allgemeinbildenden Bereichs* dar, deren Unterrichtseinsatz auf wenige, so genannte Teamklassen begrenzt ist. Im Regelfall handelt es sich um zehn *Teilzeitklassen* möglichst ähnlicher Ausbildungsrichtung, für die *etwa fünf (+/-1) Lehrkräfte* benötigt werden, um die Stundentafel der gemeinsamen Klassen zu erfüllen. Diese Teamlehrkräfte unterrichten mehr als 70% ihres Pflichtstundenmaßes – im Idealfall 100% – in den zugeordneten Klassen. Neben diesen strukturellen Merkmalen des Lehrereinsatzes sind Klassenteams durch einen klaren Ar-

beitsauftrag sowie ein überdurchschnittliches Kooperations- und Ergebnisniveau bei der Umsetzung *gemeinsamer* Qualitätsziele gekennzeichnet.

In kleineren Berufsschulen haben Abteilungen<sup>4</sup> u. U. von Haus aus bereits die definierte Größenordnung von Klassenteams. Um auch sie zu einem Team im Sinne der Definition entwickeln zu können, das den Teambegriff tatsächlich rechtfertigt<sup>5</sup>, sind zunächst deren Zielsetzungen vor Augen zu führen.

## 2.2 Zielsetzungen

Mit dem Einsatz einer begrenzten Anzahl von Lehrkräften in einer begrenzten Anzahl von Klassen sollen die für Teamarbeit typischen Synergie- und Kreativitätspotenziale genutzt werden, um zwei maßgebliche Ziele zu erreichen. Zum einen soll mit Lehrer-Klassenteams eine Verstärkung der *Wirksamkeit* der Teammitglieder erzielt werden, insbesondere beim Erreichen überfachlicher und pädagogischer Ziele. Zum anderen geht es um deren wechselseitige *Entlastung* durch ein Hand-in-Hand-Arbeiten bei den vielfältigen außerunterrichtlichen Aufgaben. Beide Ziele sollen der *qualitätsorientierten* Umsetzung des Bildungs- und Erziehungsauftrags im Schulalltag dienen, die als übergeordnete Zielsetzung zur *bestmöglichen Förderung der Schülerinnen und Schüler* anzusehen ist.

## 2.3 Zielbezogene Kooperationsbereiche

Während von den einleitend genannten Lehreraufgaben das Unterrichten und Korrigieren/Bewerten überwiegend in Alleinarbeit geleistet werden muss, und die dafür nötige *individuelle gew. Arbeitszeit* – im Interesse an Unterrichtsqualität (!) – nicht beeinträchtigt werden sollte, liegen in anderen Aufgabenfeldern Synergie- und Kreativitätspotenziale häufig brach, die genutzt werden können.

### 2.3.1 Klassenführung/Erziehung

Wenn im Schulalltag vom so genannten „Erziehungsauftrag“ die Rede ist, sind nicht nur einzelne Schüler im Blick. Erziehungsaufgaben sind vor allem auf der Ebene von Klassen zu leisten, die als soziale Gruppen zu führen sind.<sup>6</sup> Ziel ist es, Lernen im Klassenverband zu ermöglichen und durch diesen eine positive Entwicklung für möglichst jeden einzelnen Schüler zu bewirken. Konkret geht es z. B. um folgende Fragen: Wie entwickeln wir eine gute Klassengemeinschaft? Welche Ordnungsregeln sollten für unsere Teamklassen eingeführt werden? Wie gehen wir mit Regelverstößen um? Wie integrieren wir später eingetretene Schüler, Außenseiter und Schüler mit Migrationshintergrund? Wie gehen wir mit auftretenden Konflikten in den Klassen um? ... Im Kern handelt es sich hierbei um eine *pädagogische* Aufgabe, die von jeder Lehrperson in jeder Klasse zu leisten ist, je nach Schülerklientel freilich mit unterschiedlich hohen Anforderungen. Wenn die Erfüllung dieser Aufgabe gelingt, kann für die Lehrkraft damit ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit verbunden sein.

Handeln die Lehrkräfte in diesem Aufgabenfeld nicht in Orientierung an gemeinsam festgelegten Regeln<sup>7</sup>, muss

nicht verwundern, wenn Schüler versuchen, ihre Lehrer gegenseitig „auszuspielen“. Rasch ist ein negatives Unterrichtsklima die Folge, nicht selten entsteht auch Missmut im Kollegium. Vor allem jungen Lehrkräften kann der Mangel an gemeinsamen Festlegungen viel Energie kosten. Es ist daher empfehlenswert, gemeinsame Regularien für die Teamklassen zu erarbeiten, um unproduktive Störungen zu verhindern. Gelingt es, solche Regeln, die sich an den Vorgaben der Schulleitung orientieren, allen Teamklassen als verbindlich zu vermitteln und gemeinsam vorzuleben (!), werden diese von den Schülern erfahrungsgemäß nicht als Gängelung aufgefasst, sondern als sinnvolle Maßnahme akzeptiert und der Nutzen von Ordnung und Disziplin erkannt. Die dafür erforderlichen *zeitlichen* Investitionen zahlen sich für Teamlehrkräfte in der Regel als *psychisch-emotionale* Entlastung aus. Da Lehrqualität sehr wesentlich von der psychischen Stabilität des Lehrers abhängt, kann ein solches Entlastungspotenzial nicht hoch genug eingeschätzt werden.

### 2.3.3 Klassenverwaltung/Organisation

Mit klar definierten Standards zu regelmäßig wiederkehrenden Verwaltungs- und Organisationsabläufen können auf Klassenteamebene entlastende und die Wirksamkeit steigernde Effekte erzielt werden. So sollten z. B. Festlegungen für die Dokumentation zum Führen von Klassentagebuch und Notenblatt getroffen und konsequent eingehalten werden. Wenn es der Klassenleitung möglich ist, z. B. im Fall von erbetenen Auskünften auf zuverlässig eingetragene Noten und Fehlzeiten – gemäß vereinbarter Dokumentationsstandards – zurückzugreifen, ist eine professionelle Stellungnahme dualen Partnern oder Eltern gegenüber ohne Verzug möglich. Klare, für die jeweilige Schülerklientel maßgeschneiderte Festlegungen im Rahmen der Vorgaben können helfen, unnötigen Arbeitsaufwand und/oder Animositäten mit Kolleginnen und Kollegen und/oder Schulleitung zu vermeiden.

Beispiele für Teamfestlegungen gibt es hier genug: Angefangen beim Anfordern/Anlegen der Schülerbögen, Klassentagebücher und Notenblätter – am besten mit Schülerfotos gleich zu Ausbildungsbeginn ... über die Planung, Durchführung und Nachbereitung von gemeinsamen Vorhaben/Projekten, Unterrichtsgängen und Lehr-/Studienfahrten, hin zu Leistungserhebungen, einschließlich transparenten Regelungen zum Umgang mit versäumten Leistungsnachweisen und dem erforderlichen Nachtermin ... bis hin zur Vorlage unterschreibter Zeugnisentwürfe für die Schulleitung und das Abschließen der Klassentagebücher am Schuljahresende.

### 2.3.3 Unterrichten

Da der eigentliche Unterrichtsprozess überwiegend im Verantwortungsbereich der einzelnen Lehrkraft liegt, können hier entlastende und wirksamkeitssteigernde Effekte durch Lehrerteamarbeit nur eingeschränkt erzielt werden. Dies gilt vor allem für den fachlichen Bereich, in dem in erster Linie Fach- bzw. Lernfeldteams gefordert sind. Blickt man jedoch auf *überfachliche* Anforderungen (Methoden-, Human-/Selbst- und Sozialkompetenzen), die mit dem ganzheitlich angelegten Bildungsauftrag<sup>8</sup> bzw.

dem Zielbegriff moderner Berufsbildung, „berufliche Handlungskompetenz“<sup>9</sup>, verbunden sind, so ergeben sich hier eine Reihe von Chancen der Lehrerkooperation - vor allem für Klassenteams. Das Sprichwort: „Es braucht ein ganzes Dorf, um ein Kind zu erziehen“<sup>10</sup>, legt nahe, dass überfachliche Kompetenzen in der Schule nachhaltig nur gefördert werden können, wenn sich möglichst *alle* Lehrkräfte mit gemeinsam abgestimmten Zielen daran beteiligen. Alleinarbeitern droht dabei eher die Gefahr, sich zu überfordern oder aber ein wichtiges überfachliches Bildungsziel zu verfehlen.

Beispiel: Bei der Förderung von Selbstlernkompetenz kann im Rahmen einer Methodenschulung die allgemeine Einführung bewährter Lern- und Arbeitstechniken durch die Deutschlehrkraft<sup>11</sup> und die anschließende Anwendungs-/Pflephase von den übrigen Teammitgliedern übernommen werden. So können über einen längeren Zeitraum (im Idealfall über die gesamte Ausbildungszeit) Lernmethoden, -techniken und -strategien im Unterricht der einzelnen Teammitglieder eingeübt und in unterschiedlichen Lernsituationen bzw. fachlichen Bezügen gepflegt werden. Sobald es sich z. B. in der Klasse eingespielt hat, Textinformationen effizient zu erfassen und lernmethodisch versiert aufzubereiten, sind durch mehr Schüler-Selbststeuerung im Lehr-Lernprozess nachhaltige Lernerfolge für die Schüler sowie Entlastungseffekte für die Teamlehrkräfte erzielbar.<sup>12</sup> Zwar sind dazu für jede Jahrgangsstufe eine gemeinsam abgestimmte didaktisch-methodische Jahresplanung und regelmäßige Treffen für den Abgleich von Prozess Erfahrungen, meist auch schulinterne Lehrerfortbildungen nötig.

All dies erfordert von den Lehrkräften zeitliche Investitionen. Diese zahlen sich aber aus (These), wenn dadurch die Anzahl von Projekten verringert werden kann, die für Lehrkräfte oftmals einen hohen Energieeinsatz bedeuten und den Lerngewinn der Schüler fraglich erscheinen lassen. Um Missverständnissen vorzubeugen sei ausdrücklich erwähnt, dass es bei dieser These keinesfalls darum geht, den Nutzen etwa von Vorhaben/Projekten zu bestreiten, die einer fall- bzw. situationsbezogenen Förderung beruflicher Handlungskompetenz dienen. Es geht hier zum einen um eine zeitökonomische Betrachtungsweise im Rahmen des formellen Lernens in der Schule. Zum anderen geht es in Fragen von Methodenentscheidungen um das Beachten der Lernvoraussetzungen der Schüler, die insbesondere bei Schulabsolventen ohne Hochschulreife erfahrungsgemäß eher instruktionsorientierte, lehrerzentrierte Methoden erfordern. Da auf solchen Wegen auch Schlüsselkompetenzen gefördert werden können, wenn es zu Absprachen und wechselseitigen Bezugnahmen unter den Klassenteamlehrkräften kommt, sollten diese Methoden keinesfalls als überholt betrachtet werden.

### 2.3.4 Qualitätssicherung und -entwicklung

Im QM-Bereich können Klassenteams geradezu als Garanten für die Sicherung und effiziente Entwicklung schulischer Ausbildungsqualität betrachtet werden. Dies soll am Beispiel der Erarbeitung eines schulspezifischen Qualitätsverständnisses verdeutlicht werden, das für QM

von zentraler Bedeutung ist.<sup>13</sup> Der Hauptgrund für diese Bedeutung liegt darin, dass Qualitätsfragen – vor allem im überfachlichen, pädagogischen Bereich – mit unterschiedlichen subjektiven Vorstellungen und Bewertungen der einzelnen Lehrkräfte verbunden sind, die zunächst geklärt und aufeinander abgestimmt werden müssen. Zu klären sind Fragen, wie: Welche Qualitätsziele sollten für unsere Schülerklientel den Schwerpunkt bilden? Welche Qualitätsanforderungen sind demzufolge genau zu erfüllen?<sup>14</sup> Mit welchen Maßnahmen wollen wir diese Ziele erreichen? Wie und wann wird festgestellt, ob die Ziele tatsächlich erreicht wurden? Welche Messinstrumente werden dabei eingesetzt? Welche Personen/-gruppen sind bei der Qualitätsbewertung und schlussfolgernden Reflexion einzubeziehen? ...<sup>15</sup>

Um auf solche oder ähnliche Fragen sinnvolle, zielführende Antworten zu finden, ist zunächst zu überlegen, welche Qualitätsfragen auf welcher *Organisationsebene* überhaupt effizient bearbeitet werden können. Je nach Schul- und Führungsstruktur können die Antworten unterschiedlich ausfallen. Wenn es im Kern tatsächlich um die Entwicklung von *Unterrichtsqualität* gehen soll, dürfte in vielen Fällen die Ebene der gesamten Schule zu komplex und abstrakt sein, um Ziele zu finden, die für alle Untereinheiten sinnvoll und praktikabel sind. In der Regel sind dafür einerseits die anthropogenen und soziokulturellen Voraussetzungen der gesamten Schülerschaft sowie andererseits die mit den jeweils angestrebten Berufszielen verbundenen Handlungsanforderungen zu heterogen. Aus diesen Gründen erscheint die Abteilungsebene eher geeignet, Zielsetzungen zu gewinnen, die im Sinne von QM tatsächlich umgesetzt werden. Ob dies allerdings zutrifft, hängt neben der Struktur der dort angesiedelten Ausbildungsberufe auch von der Größe der Abteilung ab. Sobald die Anzahl der Klassen die genannte Obergrenze wesentlich überschreitet, nimmt die Überschaubarkeit der Klassen und folglich auch die des Kollegiums ab; die Probleme, z. B. ein gemeinsames Zeitfenster für rasches, abgestimmtes Handeln zu finden, nehmen dagegen zu. Demgegenüber bietet ein Lehrer-Klassenteam, das als kleinstes soziales System der Schule den Bildungs- und Erziehungsauftrag aus eigener Kraft umzusetzen vermag, mehrere Vorteile:

- a) Der Prozess der Vereinbarung, Umsetzung und Evaluation gemeinsamer Qualitätsziele sowie der schlussfolgernden Reflexion der tatsächlich erzielten Ergebnisse (Outputorientierung) kann wegen der begrenzten Anzahl an Lehrkräften effizient gestaltet werden.
- b) Eine überschaubare Anzahl von Klassen erleichtert es, ein Vertrauensverhältnis zwischen Teamlehrkräften und Schülern aufzubauen, deren (Lern-)Probleme besser zu verstehen und adäquate Fördermaßnahmen für sie auszuwählen.
- c) Die Teamlehrkräfte bringen aufgrund der Pluralität ihrer Fächer und Lehrbefähigungen unterschiedliche Fachperspektiven in die gemeinsame Qualitätsentwicklung ein, die für die Umsetzung eines ganzheitlich angelegten Bildungsverständnisses unentbehrlich sind.

Zu a)

Qualitäts- und Teamentwicklungsprozesse werden beeinträchtigt, wenn die Anzahl der Teammitglieder zu groß ist. Wegen des überwiegend subjektiven Charakters von Qualitätsurteilen wachsen die Schwierigkeiten beinahe mit jedem Teammitglied, vor allem wenn im Bereich der Unterrichtsgestaltung Grundsätzliches zu entscheiden ist. In großen Abteilungen (mehr als zehn Lehrkräfte) können Qualitätsdiskurse daher leicht zu unproduktiven Streitereien oder Konflikten, zu Gleichgültigkeit, Demotivation oder zu innerem Rückzug führen. Die Ursache ist in unterschiedlichen Arbeitsweisen, Wertvorstellungen und Selbstbildern der einzelnen Lehrkräfte zu sehen, die sich hinter verschiedenen Unterrichts- und/oder Erziehungsstilen verbergen. Sie verhindern häufig ein abgestimmtes Handeln oder bringen „faule Kompromisse“ hervor, die in den entscheidenden Situationen dann doch nicht umgesetzt werden.

Zu b)

Überschaubarkeit kann helfen, Vertrauen zu den am Lehr-Lernprozess beteiligten Personen aufzubauen. Dies bringt entscheidende Vorteile für die Gestaltung der *Lehrer-Schüler-Beziehungen*, die einen wesentlichen Wirkfaktor für das Unterrichtsklima darstellen.<sup>16</sup> Das Gelingen von Unterricht ist kaum möglich, wenn nicht die *innere Bereitschaft* der Schülerinnen und Schüler geweckt werden kann, sich auf die jeweils anstehenden Lehr-Lernprozesse einzulassen und den eigenen Lernerfolg mit in die Hand zu nehmen. Da Schüler stets entscheidende Mitproduzenten für schulische Lernergebnisse sind, stellen vertrauensvolle Lehrer-Schüler-Beziehungen auch einen wesentlichen Faktor für Unterrichtsqualität dar. Um diesen Faktor zu stärken, sollte es ein Anliegen der Teamlehrkräfte sein, die Vorstellungen ihrer Schüler/-innen in Fragen der Unterrichtsqualität mit zu berücksichtigen. Dies kann z. B. durch regelmäßiges Schülerfeedback zum Unterricht (Individualfeedback) oder durch ausgewählte Teamsitzungen realisiert werden, zu denen die Klassensprecher/-innen der zugeordneten Teamklassen eingeladen werden.

Zu c)

Das breite Spektrum an Fächern/Lehrbefähigungen gewährleistet, dass bei der Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses vielfältige Perspektiven einfließen können. Damit kann den Anforderungen des Bildungsauftrags m. E. besser entsprochen werden als etwa mit Fach- oder Lernfeldteams, die bei Abstimmungsprozessen naturgemäß eher fachliche Inhalte/Ziele fokussieren und allgemeinbildende ausblenden (müssen). Demgegenüber ist *konzeptionell* mit Klassenteams die Chance verbunden, der an Berufsschulen stets lauernden Gefahr zu begegnen, Bildungsbemühungen auf ein rein fachliches oder gar kammerprüfungsbezogenes Bildungsverständnis zu reduzieren. Natürlich bringt die Vielfalt der Perspektiven z. B. bei Abstimmungsprozessen auch Probleme mit sich, die sich aus der gewählten Teamform erst ergeben (können). Im Interesse an der Bildung der Gesamtpersönlichkeit des Schülers sollten damit verbundene „Reibungspunkte“ jedoch als Herausforderung betrachtet und produktiv genutzt werden – z. B. in dem Sinne, dass mit Lehrer-Klassenteams eine Form von Gemeinschaft

vorgelebt wird, bei der das Verbindende (qualitätsorientierte Umsetzung des Bildungs- und Erziehungsauftrags) im Vordergrund steht und die jeweiligen Unterschiede als Bereicherung für das Ganze erfahren werden können.

Um letztlich ein *gesamtschulisches* Qualitätsverständnis zu erreichen, ist noch sicherzustellen, dass die Qualitätsvorstellungen aller Klassen- und sonstiger Teams der Schule (Fach- bzw. Lernfeldteams, Projektgruppen, Steuergruppen etc.) sowie der Schulleitung aufeinander abgestimmt und beispielsweise in Form eines Schul- oder Qualitätsleitbildes verbindlich fixiert werden. Dafür bedarf es eines praktikablen Koordinierungsmodells der inneren Schul-/Qualitätsentwicklung, das eine Synthese aus Top-down- und Bottom-up-Strategien verfolgt. Dieses Modell muss gewährleisten, Kompetenzen und Interessen der jeweiligen Gruppen konstruktiv zu verbinden. Mit Blick auf eine qualitätsorientierte Umsetzung des Bildungs- und Erziehungsauftrags kommt es dabei besonders darauf an, Klassenteams den erforderlichen „Spielraum“ für Entscheidungsprozesse auf Unterrichtsebene im Rahmen der Vorgaben durch die Schulleitung zu überlassen. Schulqualität wird aus Sicht der Schüler und Betriebe ja nicht etwa durch gedruckte Leitbilder auf Schulebene vermittelt, sondern über die tatsächlich realisierte Unterrichtsqualität der Lehrkräfte auf Klassenteamebene! – auch wenn Schulqualität natürlich mehr umfasst.

Der vorgegebene Bildungs- und Erziehungsauftrag sowie die verbindlichen Lehrpläne in den einzelnen Fächern können vor dem Hintergrund der Qualitätsnorm DIN EN ISO 8402<sup>17</sup> als festgelegte Qualitätsanforderungen (Input) aufgefasst werden. Für die Klärung von „vorausgesetzten“ Anforderungen ist die Kooperation mit denjenigen Personen/-gruppen sinnvoll, die früher oder später relevante Urteile über schulische Ausbildungsqualität fallen werden. An einer Berufsschule sind das über die hier in Klassenteams gruppierten Lehrkräfte<sup>18</sup> und über die Schüler der Teamklassen hinaus in erster Linie die betrieblichen Ausbilder. Deren Qualitätsvorstellungen sind – im Sinne einer Kooperation auf gleicher Augenhöhe (!) – unbedingt zu berücksichtigen, wenn duale Ausbildung gelingen soll. Dies kann z. B. in Form von Ausbildertagen bewerkstelligt werden, bei denen neben den Ausbildern auch die einzelnen Klassensprecher/-innen der Teamklassen einzuladen sind, um die Partizipation der Schüler sicherzustellen.<sup>19</sup>

## 2.4 Rahmenvorgaben

Die dargestellten Kooperationsmöglichkeiten können durch eine Reihe von Rahmenvorgaben unterstützt werden, die von der Abteilungs- bzw. Schulleitung in Absprache mit dem Kollegium gesetzt werden müssen.

### 2.4.1 Teamgröße

Aus der begrenzten Anzahl von etwa zehn Teamklassen ergibt sich in der Regel eine Teamgröße von *etwa fünf (+/-1)* Lehrkräften. Diese Anzahl ist meist erforderlich, um die in der Stundentafel vorgeschriebenen Fächer/Lernfelder abzudecken. Die tatsächliche Größe hängt jedoch von weiteren Faktoren ab, insbesondere von

den jeweiligen Lehrbefähigungen sowie dem Pflichtstundenmaß der voll- oder teilzeitbeschäftigten Teammitglieder. Die Festlegung von Obergrenzen soll nicht dazu führen, diese dogmatisch einzuhalten. Intention ist es vielmehr sicherzustellen, dass die Lehrkräfte zum einen ihre Schüler/-innen kennen lernen und eine lernförderliche Beziehung zu ihnen aufbauen können. Zum anderen soll möglichst viel Synergie- und Kreativitätspotenzial durch ein Hand-in-Hand-Arbeiten der Lehrkräfte ausgeschöpft werden. Sobald eines dieser beiden Ziele nicht umsetzbar ist, erscheint es aus *pädagogischer* Sicht erforderlich, die Lehrereinsatzplanung in Orientierung am Klassenteamkonzept vorzunehmen. Dies ist spätestens dann der Fall, wenn mehr als 20 Klassen zu unterrichten sind, weil das Einplanen eines gemeinsamen Zeitfensters für wöchentliche Treffen dann meist nicht mehr möglich ist.

Zwar kann auch innerhalb eines Klassenteams der Fall eintreten, dass Teammitglieder nicht alle Schüler/-innen der Teamklassen aus dem Unterricht kennen. Dies ist dann möglich, wenn z. B. zwei Lehrkräfte aufgrund gleicher Fächerbindungen nicht in den gleichen Teamklassen unterrichten (können). In diesem Fall entstehen innerhalb eines Klassenteams z. B. zwei *Kernteams*, die für je fünf Klassen verantwortlich sind. Diese Konstellation stellt keinen Widerspruch zum Klassenteamkonzept dar, weil die Teambildung als „Klammer“ wirkt, die – im Idealfall – alle Teamlehrkräfte umschließt. Diese Klammerfunktion kann auf vielfältige Weise gestärkt werden, z. B. durch *gemeinsame* Qualitätsziele, Austausch von Unterrichtsmaterialien, gegenseitige Vertretungen, u. v. m.

## 2.4.2 Teamzusammenstellung

Den Möglichkeiten, ein Lehrer-Klassenteam nach Lehrbuchwissen zusammenzustellen, sind in der Schulpraxis enge Grenzen gesetzt: Gewachsene Strukturen sind zu berücksichtigen, das an der Schule vorhandene Stammpersonal ist einzusetzen, Lehrbefähigungen und tatsächlich vorhandene Kompetenzen sind zu beachten ... und bei Neueinstellungen gibt es oft keine Wahlmöglichkeiten.

Bei der durchgeführten Untergliederung einer Abteilung in vier Klassenteams an der hier betrachteten Berufsschule erfolgte die Teamzusammenstellung über *Wunschpartner*. Diese wurden im Rahmen von Mitarbeitergesprächen zwischen Schulleitung und Lehrkraft nach dem Vieraugenprinzip ermittelt. Im Ergebnis war die Tendenz erkennbar, dass innerhalb eines Teams Ähnlichkeiten in der Arbeitsweise präferiert wurden. Zwischen den Teams waren diesbezüglich eher Unterschiede feststellbar. Als Kriterium für die Gruppierung erscheint zum einen die von den jeweiligen Lehrkräften zugesprochene Bedeutung von Ordnung und Disziplin bei der Klassenführung sowie zum anderen das jeweils im Lehr-Lernprozess für erforderlich gehaltene Maß an Lehrer-Steuerung bzw. Schüler-Selbststeuerung zentral. Wenn vor allem in punkto Klassenführung/Erziehung in einer Gruppe im Grundsätzlichen Einigkeit herrscht, stehen dem Teamentwicklungsprozess unüberbrückbar erscheinende Gegensätze nicht mehr im Wege. Für die Teamzusammenstellung kann daher empfohlen werden, besonders auf *Ähnlichkeiten im Erziehungsstil bzw. Führungsverständnis von Klassen* zu achten.

## 2.4.3 Arbeitsauftrag

Die entlastenden und/oder wirksamkeitssteigernden Effekte der dargestellten Kooperationsmöglichkeiten und Rahmenbedingungen können wohl erst dann wertgeschätzt werden, wenn sie von den Lehrkräften selbst erfahren wurden. Diese Erfahrung nicht dem Zufall zu überlassen, sondern gezielt herbeizuführen, ist Aufgabe der Schulleitung. Dementsprechend ist auch ein *verbindlicher Arbeitsauftrag* mit dem Ziel zu erteilen, den Qualitäts- und Teamentwicklungsprozess voranzubringen. Allgemein könnte er z. B. so formuliert sein:

*Vereinbaren Sie in Ihrem Klassenteam im Rahmen übergeordneter Vorgaben (Vision, Schulleitbild, Hausordnung, Hinweise der Schulleitung zum Schulbesuch, ...) zunächst gemeinsame Festlegungen, die bei den regelmäßig anfallenden Alltagsaufgaben, insbesondere im Hinblick auf Klassenführung, Klassenverwaltung und Raumbetreuung, Ihrer wechselseitigen Entlastung dienen. Teamvereinbarungen, an die sich alle halten sollen, sind in Protokollen festzuhalten.*

*Einigen Sie sich dann – mit Blick auf die gegebenen Lernvoraussetzungen sowie die Handlungsanforderungen im angestrebten Beruf Ihrer Schüler – auf gemeinsame Qualitätsziele, die in den nächsten (drei) Jahren den Schwerpunkt bei der Umsetzung des Bildungs- und Erziehungsauftrags bilden sollen, am besten auch in Absprache mit den betrieblichen Ausbildern. Spätestens am Ende eines Schuljahres ist das tatsächlich erreichte Niveau ausgewählter Ziele im Sinne von QM systematisch zu überprüfen und schlussfolgernd zu reflektieren, am besten zusammen mit den Schülern Ihrer Teamklassen sowie – im Idealfall – wieder mit den betrieblichen Ausbildern.*

## 2.4.4 Teamsprecher/-innen

Um positive Teamentwicklungsprozesse zu erreichen, haben sich *gewählte* Teamsprecher bewährt. Die Wahl ist jeweils am Ende für das nachfolgende Schuljahr durchzuführen. Dabei können unterschiedliche Prinzipien verfolgt werden; sie reichen vom jährlichen Wechsel (Rotationsprinzip) bis hin zur Wahl ein und derselben Person über mehrere Jahre. Teamsprecher haben z. B. folgende Aufgaben:

- Einberufen und Moderieren von Klassenteamsitzungen bei Bedarf,
- Protokollieren von Teamvereinbarungen,
- Organisieren der Zielvereinbarungs-, Evaluierungs- und Bilanzierungsprozesse<sup>20</sup>,
- Überblicken der Umsetzung von Teamvereinbarungen,
- Dokumentieren und Sichern erreichter Qualitätsstandards,
- Erfassen der Teamwünsche für die Stundenplangestaltung und rechtzeitige Weitergabe an den Stundenplaner.

Zu a)

Im Sinne der bereits erläuterten Vorteile für Unterrichtsklima und Qualitätsentwicklung ist daran zu denken, von Zeit zu Zeit die Klassensprecher/-innen der gemeinsamen

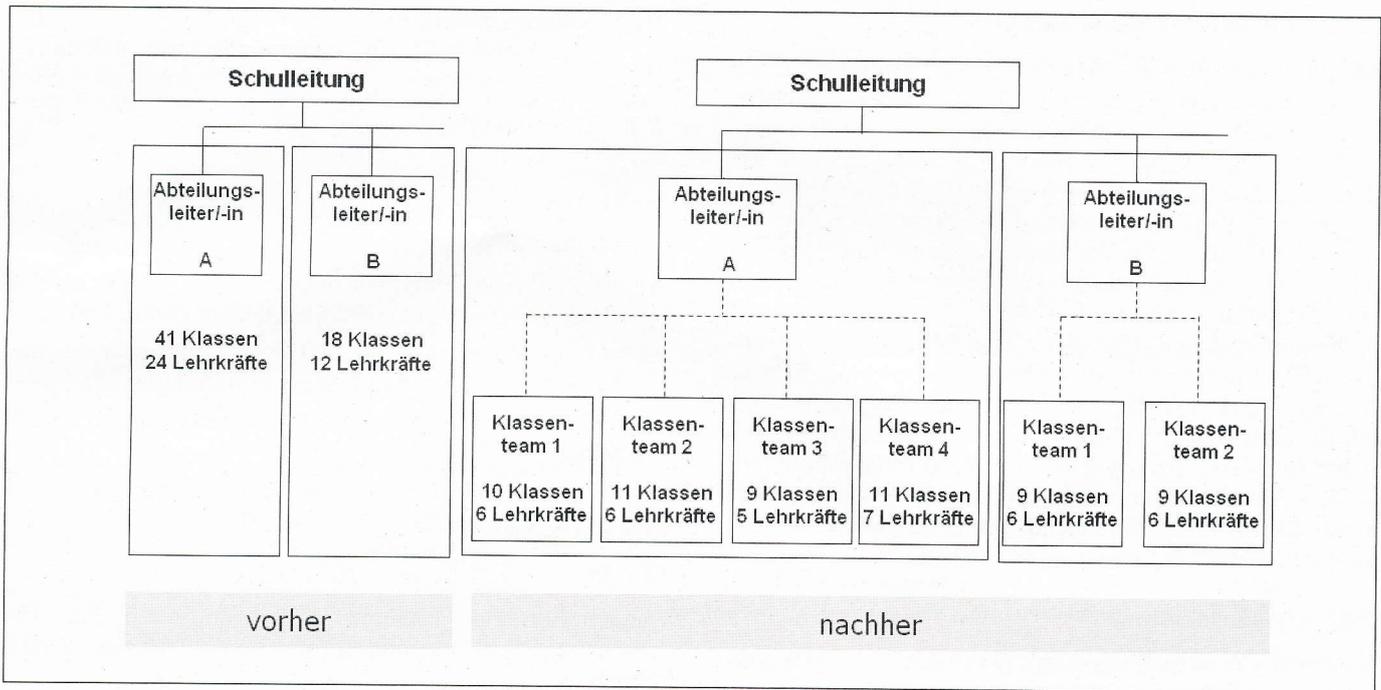


Abb. 1: Organisationsstruktur einer Berufsschule ohne (vorher) und mit Lehrer-Klassenteams (nachher)

Teamklassen einzuladen. Dies erscheint auch für eine gelingende SMV-Arbeit an der gesamten Schule vorteilhaft.

Zu d)

Klappt die Umsetzung von vereinbarten Festlegungen nicht, sollte eine Teamsitzung einberufen werden. Dort ist zu klären, ob die Festlegungen unklar bzw. nicht praktikabel sind oder ob sonstige Dinge gegen eine konsequente Umsetzung durch alle Mitglieder sprechen.

Zu f)

Vor der Gestaltung des Jahresstundenplans sind z. B. folgende Fragen zu klären:

1. Welche Klassen sollen dem Klassenteam zugeordnet werden?
2. Welche Fächer/Lernfelder werden von welcher Teamlehrkraft erteilt?
3. Welches Zeitfenster wird vom Team für wöchentliche Treffen gewünscht?

Zu 1.:

Um Entlastungseffekte erzielen zu können, sollten möglichst aufsteigende Klassen zugeordnet werden, weil sich Schüler und Lehrer in diesem Fall bereits kennen und aufeinander eingestellt haben. Ist Letzteres nicht der Fall, kann – falls möglich – im Gespräch mit anderen Teamsprechern auch der Wechsel einer Klasse in ein anderes Team für alle Beteiligten sinnvoll sein. Gleiches gilt ggf. auch für einzelne Schüler. In diesem Sinne können innerhalb des Klassenteams individuelle Fördermöglichkeiten auf unkomplizierte Weise genutzt werden.

Es sollte deutlich geworden sein, dass Teamsprecher vor allem eine *Koordinierungsfunktion* haben, die in erster Linie nach *innen* gerichtet ist und – im Fall von mehreren Klassenteams pro Abteilung – die Abteilungsleitung in ihrem Bemühen um Ausbildungsqualität unterstützen soll-

len. Nach außen vertreten sie das Team gegenüber der Abteilungs- und Schulleitung.

Für die Erledigung der Teamsprecheraufgaben sind pädagogisches Geschick und kommunikative Kompetenzen vorteilhaft. Fortbildungswünsche zu Themen wie Gesprächsführung, Moderation, Teamentwicklung, Qualitäts- und Change Management etc. sollten daher – nicht nur für Teamsprecher/-innen – nachdrücklich unterstützt bzw. geweckt werden. Gleiches gilt auch für Themen der Unterrichtsentwicklung, soweit diese die gesetzten Qualitätsschwerpunkte des Klassenteams unterstützen können. Da Teamsprecher/-innen auch für Dokumentationsaufgaben zuständig sind, sollte es sich von selbst verstehen, für Entlastungsmöglichkeiten z. B. in Form von Anrechnungszeiten zu sorgen.

Bei einer konsequenten Umsetzung des Klassenteamkonzepts ergibt sich in der Organisationsstruktur einer Berufsschule eine neue Kommunikations- und Entscheidungsebene (vgl. Abb. 1), die in operativer Hinsicht nach den Prinzipien der Eigenverantwortung und Selbststeuerung zur optimalen Förderung der zugeordneten Schülerinnen und Schüler gestaltet werden kann.<sup>21</sup>

#### 2.4.5 Teamraum/Lehrerzimmer

Für eine professionelle Umsetzung des Arbeitsauftrags von Lehrer-Klassenteams ist ein adäquates Lehrerzimmer eine selbstverständliche Sachausstattung, die nicht fehlen darf. Wichtig ist dabei, dass für jede Teamlehrkraft ein eigener Arbeitsplatz zur Verfügung steht, an dem sie sich gerne aufhalten mag. Außerdem sind Medien für die Visualisierung laufender Prozesse und (Zwischen-)Ergebnisse auf dem Weg zu den gemeinsam vereinbarten Zielen erforderlich, die nach Besprechungen eine *kontinuierliche Weiterarbeit* im Sinne von QM ermöglichen.

### 2.5 Protokolle/Systemgedächtnis

Die in Protokollen festzuhaltenden Teamvereinbarungen stellen einen wichtigen Eckpunkt des Klassenteamkonzepts dar, weil sie für eine nachhaltige Qualitäts- und Teamentwicklung sorgen können. Protokolle sind zum einen als Erinnerungshilfe für diejenigen gedacht, die bei Festlegungen mitgewirkt haben. Zum anderen können sie eine Informationsquelle für jene sein, die nicht anwesend waren oder zu einem späteren Zeitpunkt in das Klassenteam eingetreten sind. Weiterhin sollen sie Entscheidungen transparent und verbindlich machen. Darum sind sie bei den Folgesitzungen stets zu verlesen und durch Mehrheitsbeschluss für gültig zu erklären. Überdies sollen sie Anschlussmöglichkeiten für weitere Kommunikation im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses bieten. In Protokollordnern aufbewahrt, können sie die Funktion eines *Systemgedächtnisses* übernehmen, das unentbehrlich ist, wenn sich die Schule als lernende Organisation versteht.

### 2.6 Umgangskultur

Von einer Umsetzung des Konzepts sind nicht nur Organisationsstrukturen und davon abhängige Informations-, Kommunikations- und Arbeitsprozesse, sondern vor allem *Personen* betroffen. Es ist daher wichtig, einen mitmenschlichen Umgang zu pflegen, der vor allem durch gegenseitigen Respekt allen Teammitgliedern gegenüber gekennzeichnet ist. Achtung bzw. Respekt stellt als universaler Wert einen wesentlichen Eckpfeiler eines Wertefundaments dar, auf dem nicht nur das Klassenteamkonzept, sondern die gesamte Schulentwicklung ruhen sollte.<sup>22</sup>

## 3 Evaluation

Um datengestützte Hinweise zu den Wirkungen des skizzierten Konzepts in der Praxis zu gewinnen, wurden mit dessen Einführung in einer Abteilung im Juli 2005 regelmäßig Prozessdaten erhoben. Die Abteilung (anfangs 24 Lehrkräfte mit etwa 40 Teilzeitklassen) wurde in Hinsicht auf den Lehrereinsatz konzeptgemäß in vier Klassenteams untergliedert; jedem Team (fünf bis sechs Lehrkräfte) wurden etwa zehn Teamklassen zugeordnet. Vor der Einführung wurde das Konzept in einer Abteilungskonferenz erläutert und zur Abstimmung gestellt. 20 Lehrkräfte stimmten für eine Einführung, vier enthielten sich; Gegenstimmen gab es nicht. Mit der Lehrereinsatzplanung begann Anfang September 2005 schließlich die Umsetzungsphase. Für die Datenerfassung wurde ein eigens konstruierter Fragebogen verwendet. In diesem Beitrag erscheinen folgende Fragen/Items aus zwei Befragungen relevant.

### 3.1 Befragung I

Im Mai 2006 wurde (nach etwa einem Jahr) eine erste Akzeptanzprüfung durchgeführt. Erbeten wurde eine Stellungnahme zu folgenden Aufgaben:

- A) Bitte ankreuzen:  
 Ich möchte, dass die gewählte Teamstruktur
- a) beibehalten wird.
  - b) beibehalten und weiterentwickelt wird.
  - c) wieder aufgelöst wird.

- B) Sonstiges (freiwillig):  
 Was ich sonst noch zur Teambildung sagen möchte.

### 3.2 Befragung II

Nach einer Erprobungszeit von etwa zwei Schuljahren wurde (im Juni 2007) folgende Frage gestellt:

- C) Wie bewerten Sie den Einfluss der Klassenteams ...
- a) auf die Wirksamkeit der einzelnen Lehrperson bei der Umsetzung von gemeinsamen Unterrichtszielen?
  - b) auf die Wirksamkeit der einzelnen Lehrperson bei der Umsetzung von gemeinsamen Erziehungszielen?
  - c) auf die Entlastung der einzelnen Lehrperson im Schulalltag?

### 3.3 Ergebnisse

Zu A)

An der Befragung I nahmen 24 Lehrkräfte teil, eine Person hatte sich nicht geäußert (N = 24, ein fehlender Wert). Ergebnis:

Ich möchte, dass die gewählte Teamstruktur ...	Häufigkeit
a) beibehalten wird.	9
b) beibehalten und weiterentwickelt wird.	10
c) wieder aufgelöst wird.	4

Tab. 1: Ergebnis der Akzeptanzprüfung nach einem Jahr

Zu B)

Von den unter „Sonstiges“ notierten Stellungnahmen erscheinen vor allem zwei Aussagen bedeutsam:

- a) „In Zukunft ist noch mehr als bisher darauf zu achten, dass die Teammitglieder in möglichst vielen gemeinsamen Klassen sind ...“
- b) „Die gewünschten Effekte sind bisher nur teilweise eingetreten. Es fehlen noch gemeinsame Zwischenstunden, Absprachen, gemeinsame Linie in den Klassen etc.“

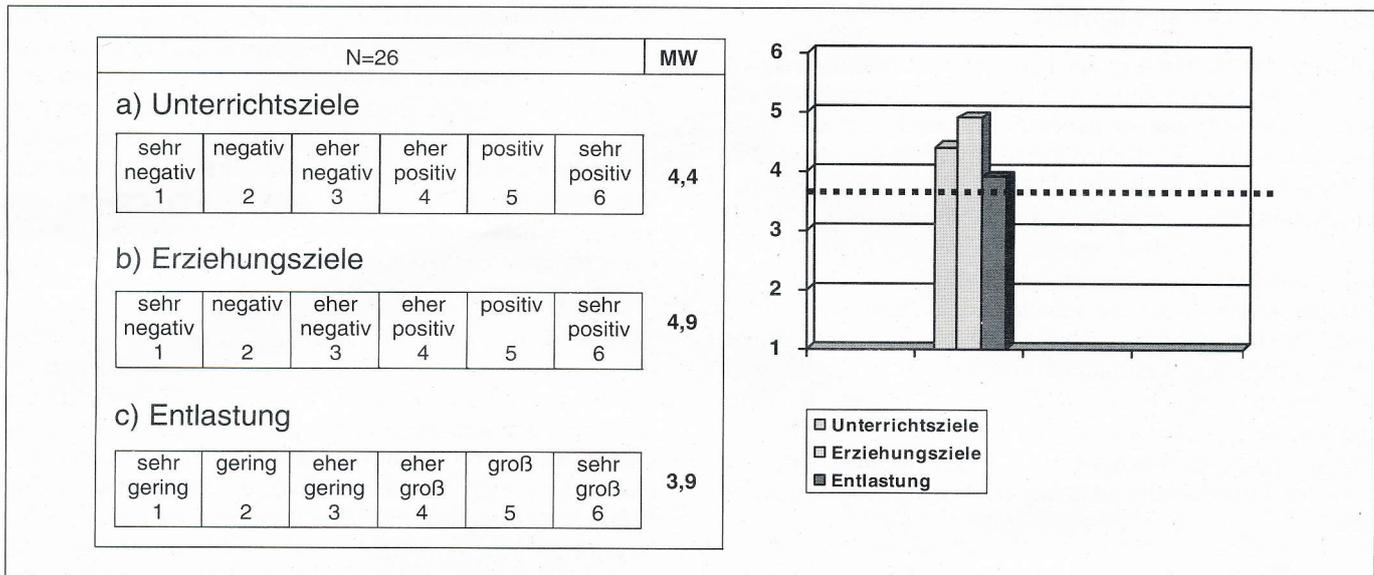
Zu C)

An der Befragung II nahmen alle 24 Lehrkräfte der Abteilung sowie zwei neue Lehrkräfte teil, die erst im Schuljahr 06/07 hinzukamen. Tab. 2 zeigt in der linken Spalte die zu den drei Teilfragen jeweils verwendete Skalierung; in der mittleren Spalte den Mittelwert (MW) und rechts die Visualisierung. Die gestrichelte Linie in der Graphik markiert den theoretischen MW (3,5). Die Ergebnisse zeigen, dass die Durchschnittswerte in allen drei Teilfragen im positiven Bereich liegen.

### 3.4 Diskussion der Ergebnisse

Zur Zuverlässigkeit der Daten

Die gewonnenen Ergebnisse basieren auf einer relativ kleinen Stichprobe, sodass lediglich von ersten Hinweisen auf die Wirksamkeit des Teamkonzepts gesprochen werden kann. Alltagsbeobachtungen ergeben jedoch keine Widersprüche zu den Befragungsergebnissen. Die Zuverlässigkeit der Daten lässt sich auch aus der Bereitschaft anderer Abteilungen der Schule ableiten, die aufgrund der



Tab. 2: Wirkung von Lehrer-Klassenteams auf Entlastung der Teammitglieder sowie auf deren Wirksamkeit bei der Umsetzung von gemeinsamen Unterrichts- und Erziehungszielen.

Berichte aus der hier fokussierten „Pionierabteilung“ ebenfalls Klassenteamstrukturen einführen. Heute werden die knapp 130 Klassen der gesamten Schule von 12 Lehrer-Klassenteams unterrichtet und betreut, sodass das Konzept mittlerweile an der gesamten Schule wirksam ist.<sup>23</sup> Eine weitere Stütze für die Zuverlässigkeit der Daten kann eine Klassenteamsprecher-Konferenz vom Dezember 2007 liefern, die für *alle* Teamsprecher der Schule durchgeführt wurde. Dort wurde die bereits unter A) genannte Frage an alle zwölf Teamsprecher mit folgendem *Ergebnis (kursiv gedruckt)* gerichtet: Die gewählte Teamstruktur soll beibehalten werden: 1; ... soll beibehalten und weiterentwickelt werden: 10; ... soll aufgelöst werden: 1. Erste Hinweise zu möglichen Zielen einer Weiterentwicklung ergeben sich bereits aus den weiteren Befragungsergebnissen.

#### Zu Ba)

Der Wunsch, am liebsten ausschließlich in den Teamklassen zu unterrichten, ist meist nicht sofort zu realisieren. Wie schon erläutert, sind bei der Lehrereinsatzplanung viele Faktoren zu berücksichtigen, die die Planung erschweren. Diese wird jedoch erleichtert, wenn das Konzept vorher klar kommuniziert und zur Abstimmung gestellt wurde. Schon im Vorfeld ist zu verdeutlichen, dass von den Lehrkräften eine Bereitschaft vor allem zur Flexibilität und zum Kompromiss erwartet werden muss, insbesondere, wenn es um die individuellen Stundenplanwünsche geht. Konkret bedeutet dies, dass z. B. eine einzelne Lehrkraft bereit sein muss, u. U. ein Fach/Lernfeld oder eine gesamte Jahrgangsstufe zu unterrichten, obgleich das in den letzten Jahren nicht mehr der Fall war. Auch kann es sein, dass bei Bedarf ein dienstfreier Nachmittag als Investition erforderlich wird, um für wöchentliche Teamabsprachen zur Verfügung zu stehen.

Bei Lehrkräften, die lediglich *ein* Fach erteilen (z. B. Sport oder Religionslehre), ist bei vollem Pflichtstundenmaß zwangsläufig ein teamübergreifender Einsatz erforderlich. Dies muss jedoch kein Nachteil sein, sieht man

von dem unlösbaren Problem einmal ab, dass „Ein-Fach-Lehrkräfte“ mit 28 Pflichtstunden sehr viele Schüler zu unterrichten haben, was das Grundanliegen des Klassenteamkonzepts nicht fördert.<sup>24</sup> Für die Abteilung bzw. Schule kann sich jedoch der Vorteil ergeben, dass die Kommunikation zwischen den einzelnen Teams angestoßen wird, sofern die betreffende Lehrkraft bereit ist, sich als „Brückenbauer“ zu engagieren.

#### Zu Bb)

Für das Erreichen der Konzeptziele hat es sich als unverzichtbar erwiesen, einen festen Zeitpunkt pro Woche festzulegen, an dem sich *alle* Teammitglieder problemlos treffen können. Die Entscheidung, ob es eine gemeinsame Zwischenstunde oder ein Termin nach Unterrichtsschluss ist, sollte den Teams selbst überlassen bleiben. Allerdings ist die Entscheidung vor Fixierung des Lehrstundenplans zu treffen. Es könnte ja ansonsten zu einem Lehrereinsatz kommen, der ein gemeinsames Zeitfenster für *alle* nicht mehr ohne unzumutbare Härten für einzelne Teammitglieder ermöglicht, was unbedingt zu verhindern ist.

#### Zu C)

Die Ergebnisse zeigen den Trend, dass die mit dem Klassenteamkonzept verbundenen Zielsetzungen (im Durchschnitt aller Teams) erreichbar sind. Da es sich lediglich um Mittelwerte handelt, kann es natürlich auch Teams geben, in denen die gewünschten Effekte (noch?) nicht erzielt wurden.<sup>25</sup>

*Zusammengefasst* lassen die Daten mit Blick auf die Zielsetzung des Konzepts folgende Hypothesen zu:

1. Lehrer-Klassenteams gewinnen einen positiven Einfluss auf die Wirksamkeit der Teammitglieder bei der Umsetzung von gemeinsamen Unterrichts- und Erziehungszielen.
2. Kooperation in Lehrer-Klassenteams bewirkt eine (psychisch-emotionale) Entlastung der Teammitglieder im Schullalltag.

### 3.5 Bedenken und Hürden

Obwohl das Konzept in der betrachteten Abteilung (auch in der gesamten Schule) mehrheitlich mitgetragen wird, gibt es natürlich auch kritische Stimmen. Diese sind zwar lediglich von einer Minderheit zu hören. Dennoch werden sie als wertvoll für die Weiterentwicklung des Konzepts angesehen. Die wichtigsten Bedenken und Hürden sollen nun genauer betrachtet werden. Einige sind in den bisherigen Ausführungen bereits angeklungen, wie z. B. der geringe Einfluss der Einzelschule auf Personalrekrutierung; fehlende Anreizsysteme, Teamleistungen adäquat zu belohnen, auf Raumausstattung usw. Da es sich hierbei um extern vorgegebene Rahmenbedingungen handelt, die von der Schule kaum beeinflussbar sind, wird der Fokus im Folgenden lediglich auf Probleme gerichtet, die von der Einzelschule (ansatzweise) gelöst werden können.<sup>26</sup>

#### 3.5.1 Alleinarbeiter/Individualisten

Außenstehende stellen häufig die Frage, was zu tun sei, wenn Lehrkräfte darum bitten, keinem Team zugeordnet zu werden. Streng genommen stellt sich diese Frage nur dann, wenn eine bestehende Abteilung in Klassenteams untergliedert wird. In diesem Fall ist der Wunsch, der auch an der betrachteten Schule geäußert wurde, selbstverständlich zu akzeptieren.<sup>27</sup> Schließlich wird ja mit dem Klassenteamkonzept nicht das Ziel verfolgt, Lehrkräfte zur Teamarbeit zu zwingen. Teamarbeit ist nicht das Ziel des Konzepts, sondern ein sehr geeignet erscheinender Weg, mehr Wirksamkeit und Entlastung bei der Umsetzung des Bildungs- und Erziehungsauftrags zu erreichen. Wenn *beide* Zielsetzungen auch auf anderem Weg für erreichbar gehalten werden, sollte der vorgetragenen Bitte stattgegeben werden. Im Gegenzug sollte die betreffende Person jedoch darum gebeten werden, sich für die bereits erwähnte Brückenfunktion zwischen den einzelnen Teams zu engagieren. Diese Funktion ist wichtig, weil die Teammitglieder aufgrund ihrer dichteren Kommunikationsstruktur innerhalb des Teams dazu neigen, sich von anderen Klassenteams abzugrenzen.

#### 3.5.2 Abgrenzungstendenzen von anderen Klassenteams

Die Tendenz von sozialen Systemen, sich voneinander abzugrenzen, kann systemtheoretisch als natürlicher Prozess der Systemdifferenzierung beschrieben werden.<sup>28</sup> Dieser Prozess ist auch im Fall von Klassenteams wahrnehmbar. Hier kommt der Leitung, letztlich aber jeder einzelnen Lehrkraft die Verantwortung zu, die positiven Seiten dieses Prozesses zu fördern und negativen entgegenzuwirken. Beispielsweise stellen Teams innerhalb einer Abteilung eine Chance für den Aufbau einer vertrauensvollen Feedbackkultur zur Beseitigung von „blinden Flecken“ etwa bei der Unterrichtsgestaltung im Hinblick auf gesetzte Standards durch das Schulleitbild dar. Hier kann die Möglichkeit genutzt werden, kollegiale Hospitationen und anschließendes Feedback mit Kollegen zu pflegen, die die Rahmenbedingungen und Zielvorstellungen kennen, unter denen Qualitätsarbeit täglich zu leisten ist. Zur positiven Seite der Medaille gehören auch Wettbewerbseffekte, die

Schulentwicklungsprozesse beleben können. Natürlich darf der Wettbewerbsgedanke nicht überstrapaziert werden, sodass etwa ein ursprünglich vorhandener und als wertvoll betrachteter Zusammenhalt in der Abteilung verloren zu gehen droht. Um negative Effekte einzudämmen, bieten sich mehrere Maßnahmen an, die die Kommunikation zwischen den Teams fördern können: gemeinsame Teamsprechersitzungen mit der Abteilungsleitung; teamübergreifende Festlegungen, Vorhaben/Projekte und Ausbildertage; gemeinsame Feiern, Ausflüge, usw.

Weitere Hürden sind auf „Differenzlinien“ zurückzuführen, die *innerhalb* des Klassenteams verlaufen und zu Spannungen führen können. Beispiele: Das Spannungsfeld zwischen gehobenem und höherem Dienst sowie die Gruppierung von berufs- und allgemeinbildenden Fächern, die für das Klassenteamkonzept konstitutiv ist. Die Kunst besteht in beiden Fällen darin, (vermeintliche) Unterschiede im Sinne einer *komplementären* Sichtweise produktiv zu nutzen. Dies genauer zu erläutern, würde jedoch einen eigenen Beitrag erfordern.

## 4 Fazit

Anforderungen aus der Umwelt einer Berufsschule, wie z. B. Outputorientierung, externe Evaluation, schulinternes QM ... usw. setzen in der Regel die Fähigkeit der Einzelschule voraus, diese mit eigenen Ressourcen zu erfüllen. Ob dies gelingen kann, hängt neben der Organisations- und Führungsstruktur der Schule wesentlich von den Befugnissen und Fähigkeiten zur Selbststeuerung auf der operativen Ebene des Kernprozesses „Unterricht“ ab. Für die Qualitätsarbeit und das Image einer Berufsschule ist diese Ebene von herausragender Bedeutung, weil hier in den Augen der Schüler und Betriebe Ausbildungsqualität hervorgebracht wird oder nicht. Nach dem dargestellten Konzept wird den Lehrer-Klassenteams auf dieser Ebene im Rahmen von Festlegungen durch die Schulleitung gezielt Spielraum für Selbststeuerung und Selbstorganisation gewährt. Dies wird als eine wesentliche Voraussetzung für die Bereitschaft der Lehrkräfte betrachtet, *Verantwortung* für die ihnen zugeordneten Klassen zu übernehmen, schülernahe und berufsanforderungsgemäße Qualitätsziele und adäquate Umsetzungsmaßnahmen zu entwickeln.

Die konzeptionellen Überlegungen zum Klassenteamkonzept sowie die aus Evaluationsdaten gewonnenen ersten Hinweise auf deren Wirksamkeit in der Schulpraxis stimmen optimistisch, damit sowohl die Wirksamkeit beim Erreichen gemeinsamer Unterrichts- und Erziehungsziele stärken als auch – zum Teil als Folge davon – Entlastungspotenzial für die Lehrkräfte zu gewinnen. Als wesentliche Bedingungen für das Gelingen des Klassenteamkonzepts erscheinen dabei zwei Aspekte besonders wichtig. Zum einen ist dem Kollegium der Zusammenhang zwischen Aufwand/Investition und Nutzen/Gewinn sichtbar zu machen. Dies kann den Teamwillen stärken und die Lehrkräfte zum Engagement für das gemeinsame Erreichen der Konzeptziele motivieren. Zum anderen erscheint die enge Kooperation mit den Schülern sowie – im Idealfall – mit den betrieblichen Ausbildern wichtig, vor allem wenn es um die Vereinbarung von Schwerpunktzielen bei der schulischen Qualitätsentwicklung geht. Sind beide Bedin-

gungen erfüllt, können mit dem Lehrer-Klassenteamkonzept innere Schulentwicklungsprozesse, die häufig auf Unterrichts- und Personalentwicklungsebene beschränkt bleiben, auch auf Organisationsebene wirkungsvoll unterstützt werden. Damit erscheinen alle Möglichkeiten der Einzelschule genutzt, eine qualitätsorientierte Umsetzung des Bildungs- und Erziehungsauftrags im Schulalltag aus eigenen Ressourcen bewältigen zu können.

## Anmerkungen

- 1 Der Beitrag stellt eine Fortsetzung zum Artikel „Lehrerteamarbeit – eine Perspektive für mehr Entlastung und Wirksamkeit der Lehrkräfte an der Berufsschule“ in dieser Zeitschrift dar. Vgl. Müller (2007).
- 2 Die auf drei Schulstandorte verteilte Berufsschule (ca. 3 450 Schüler, 90 Lehrkräfte) verfügt über fünf unterschiedliche Berufsbereiche mit knapp 130 Klassen, einschließlich sechs BVJ-Klassen für eine an Ausbildungsberufen der Schule orientierten Berufsvorbereitung (BVJ) und sieben JoA-Klassen für Jugendliche ohne Ausbildungsplatz (JoA).
- 3 Für konstruktive Anregungen bei der schriftlichen Fixierung des Lehrer-Klassenteamkonzepts danke ich mehreren Kollegen der Schule sehr herzlich, vor allem gilt mein Dank L. Englert, U. Ferstl, G. Horn, E. Klein, R. Krebs, Th. Müller, H. Murr, K. Restetzki, G. Winklhofer und H. Völker.
- 4 Der Begriff Abteilung wird im Folgenden mit den Bezeichnungen Berufs- oder auch Fachbereich gleichgesetzt, wohlwissend, dass beide Begriffe je nach Schule bzw. Region auch Unterschiedliches bedeuten können. Hier ist ausschließlich eine Organisationseinheit (Untereinheit) gemeint, in der ein/mehrere Ausbildungsberuf/e bzw. Bildungsgänge zusammengefasst sind.
- 5 Vgl. Müller (2007, S. 110)
- 6 Vgl. Glöckel (2000)
- 7 Vgl. Wilbers (2007b)
- 8 Der Bildungsauftrag ist in der Regel bei den Richtlinien zu den einschlägigen Lehrplänen auf den ersten Seiten abgedruckt.
- 9 Der Begriff wird von der Kultusministerkonferenz als Kompetenzbegriff für die berufliche Bildung verwendet. Vgl. z. B. Klieme (2008, S. 12)
- 10 <http://de.wikiquote.org/wiki/Erziehung>
- 11 Ein Schwerpunkt der Lern- und Arbeitstechniken liegt in der Fähigkeit, Texten Kerninformationen rasch und zuverlässig zu entnehmen sowie das Wesentliche in eigenen Worten zusammenzufassen. Hier können Deutschlehrkräfte als die Experten angesehen werden und in der Regel auch ein wissenschaftlich fundiertes Methodenrepertoire überzeugend vermitteln. Deshalb hat es sich bewährt, ihnen die Hauptverantwortung bei der Vermittlung der Unterrichtseinheit zu übertragen.
- 12 Hier stellt das Schulentwicklungsprogramm von Klippert eine Vielfalt von Beispielen bereit. Vgl. z. B. Klippert (1996)!
- 13 Vgl. Lehrerinfo Nr. 1, 2007
- 14 IN EN ISO 8402: „Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“. Siehe auch Wilbers (2007a)!
- 15 vgl. Müller (2007)
- 16 Vgl. Müller (1997)
- 17 Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A4t>
- 18 ... bzw. der übergeordneten Abteilung, falls diese in mehrere Klassenteams untergliedert ist.
- 19 Vgl. Müller (2007)
- 20 Bei diesen Aufgaben handelt es sich um zentrale Aufgaben, wie sie z. B. im Nürnberger Qualitätsmanagement an Schulen (NQS) verankert sind. Ebenso auch Aufgabe e.

- 21 Die Darstellung mit durchgezogenen und gestrichelten Linien soll verdeutlichen, dass die Weisungsbefugnis (durchgezogene Linien) ausschließlich beim Schulleiter liegt.
- 22 Vgl. Müller & Horn (2007)
- 23 Bei zwei Klassenteams handelt es sich um Abteilungen, die schon vorher die Größe von Klassenteams im Sinne der Definition hatten. Die restlichen Teams wurden durch Untergliederung (Systemdifferenzierung) gebildet.
- 24 Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Ausbildung von Lehrkräften an beruflichen Schulen in einem beruflichen und allgemeinbildenden Studienfach ein hohes Gut darstellt, das unbedingt bewahrt werden sollte. Auf diese Weise kann die doppelte Bildungszielsetzung der Berufsschule (Berufs- und Allgemeinbildung) meist erst überzeugend umgesetzt werden. Andernfalls entsteht rasch ein Nebeneinander beider Bereiche, die häufig wie zwei getrennte Welten wahrgenommen werden – auch von Schülern. Für diesen Fall erscheint die Kooperation in einem Klassenteam geradezu unverzichtbar.
- 25 In einem der vier Teams liegen die Mittelwerte insgesamt auf einem höheren Niveau als in Tab. 2, vor allem bei der Frage der Entlastung. Auch ist in diesem Team eine geringe Streuung zwischen den Nennungen der einzelnen Teammitglieder zu beobachten. Leider kann die Streuung unter den Mitgliedern der weiteren Teams – oder auch die Streuung der Mittelwerte zwischen den Teams – nicht berichtet werden, weil die Teamzugehörigkeit im Fragebogen leider nicht durchweg angegeben wurde.
- 26 Vgl. Müller (2007).
- 27 Nicht zu akzeptieren wäre m. E. eine Sichtweise nach dem Motto: „Ich muss in meinen Klassen zurecht kommen, nicht das Team“. Dieser Sicht wäre z. B. die Forderung nach Solidarität den weiteren Kollegen gegenüber zu entgegen, die ebenfalls in diesen Klassen unterrichten und über Qualitätsfragen vielleicht ganz anders denken.
- 28 Vgl. Luhmann (1984).

## Literatur

- Glöckel, H.* 2000: Klassen führen – Konflikte bewältigen. Bad Heilbrunn.
- Klieme, E.* 2008: Kompetenzmodelle. Konzepte – Normative Standards – Messansätze und ihr Beitrag zum Qualitätsmanagement. S. 12 f. [www.kibb.de/146\\_313.htm](http://www.kibb.de/146_313.htm).
- Klippert, H.* 1996: Methoden-Training. 4. Aufl. Weinheim und Basel.
- Lehrerinfo Nr. 1 2007: Ein Service des Bayerischen Kultusministeriums für die Lehrerinnen und Lehrer. München.
- Luhmann, N.* 1984: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main.
- Müller, M.* 1997: Analyse und Modifikation des Unterrichtsklimas von Berufsschulklassen. In: Empirische Pädagogik, (1997)1, S. 3–30.
- Müller, M.* 2006: Sichtweisen von Lehrkräften, Schülern und Ausbildungsbetrieben zur Ausbildungsqualität an einer Berufsschule am Beispiel des dualen Ausbildungsberufs Augenoptiker/-in. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 102(2006)2, S. 249–276.
- Müller, M.* 2007: Lehrerteamarbeit – eine Perspektive für mehr Entlastung und Wirksamkeit der Lehrkräfte an der Berufsschule. In: Die berufsbildende Schule, 59(2007)4, S. 110–118.
- Müller, M.* ; *Horn, G.* 2007: Pädagogische Schulentwicklung auf der Wertebasis des Weltethos am Beispiel der kommunalen Berufsschule 3 in Nürnberg. In: Lähnemann, J. (Hrsg.) 2007. Visionen wahr machen. Interreligiöse Bildung auf dem Prüfstand. Pädagogische Beiträge zur Kulturbegegnung. Band 26. Hamburg, S. 522–526.
- Wilbers, K.* 2007: Die Qualität von Universitäten und beruflichen Schulen. In: Wirtschaft und Erziehung, 59(2007)9, S. 283–295.
- Wilbers, K.* 2007: Klassenführung in beruflichen Schulen. Hoffnung auf ein einfaches Miteinander in schwierigen Zeiten. In: Wirtschaft und Erziehung, 59(2007)11, S. 347–351.