



»» 5 Minuten für ...

Teamarbeit an NMS Strukturen, Aufgaben, Arbeitsweisen

Die bundesweite Evaluation der beiden Anfangsgenerationen der NMS ist abgeschlossen. Begleitend zu dieser Evaluation gab es seit dem Projektstart einen Verbund von Expertinnen und Experten aus Pädagogischen Hochschulen und der Schulaufsicht, der sich begleitend mit einzelnen Detailspekten der Entwicklungsarbeit befasste und Analysen beispielsweise zu Schulwahlentscheidungen, der Lerndesign-Arbeit und zuletzt zur [Teamarbeit](#) erstellte.

1

Worum es geht:

Teamarbeit von Lehrpersonen außerhalb des Klassenzimmers

Im jüngsten kooperativen Projekt des Evaluationsverbundes zur NMS ging es um die Zusammenarbeit von Lehrerinnen und Lehrern außerhalb des Unterrichts, d.h. bei der Planung und Organisation von Unterricht, Diskussion von pädagogischen Belangen und Fragen der Schulentwicklung und den Austausch über einzelne Kinder bzw. Klassen. Das Teamteaching als Form der Unterrichtsgestaltung ist explizit nicht im Fokus der Analysen. Teamarbeit in diesem Sinn ist definiert als eine institutionalisierte Zusammenarbeit von mehreren Lehrpersonen außerhalb des Unterrichts. Die zusammenarbeitende Gruppe verfolgt dabei gemeinsame schulische Ziele und besteht über einen längeren Zeitraum hinweg relativ konstant. Diese Thematik wurde in zwei komplementären methodischen Zugängen bearbeitet: einerseits einer schriftlichen Schulleiter/innen-Befragung an allen NMS der G1 bis G5 (694 ausgesendet, Rücklauf 545=79 %); andererseits ergänzend dazu in acht leitfadengestützten Gruppeninterviews verschiedener Teams, verteilt über das Bundesgebiet.

2

Eine große Vielfalt von Teams ist zu finden

Traditionelle und innovative Teamarten

Im Fokus der Befragung standen insbesondere die mehr oder weniger traditionellen Teamarten Fachteams, Klassenteams, Stufenteams und Schulentwicklungsteams. Die Befragung zeigt, dass an allen NMS-Standorten solche Lehrer/innen-Teams etabliert sind, an etwa einem Drittel der Standorte auch weitere Teams mit anderen Themenschwerpunkten wie z.B. Kriseninterventionsteams, diverse Steuergruppen, SQA-Teams etc. Unter den genannten Teams zeigt sich eine große Vielfalt und es lässt sich kein eindeutiger Trend für bestimmte inhaltliche Ausrichtung der weiteren Teams erkennen. Mit 85 % aller Standorte ist das Vorkommen von Schulentwicklungsteams sehr hoch, was auf Bemühungen schließen lässt, an den Standorten die pädagogischen und strukturellen Ansprüche des Modells NMS umzusetzen.

3

Rd. 60 % der Stufen- und Schulentwicklungsteams gab es vor Einführung der NMS noch nicht

NMS fördert Teamarbeit vor allem in pädagogischer Hinsicht

Fachteams haben bereits eine längere Tradition an den Standorten. Klassen-, Stufen- und Schulentwicklungsteams bestanden nur zu einem geringeren Anteil bereits vor Einführung der NMS. Daraus lässt sich folgern, dass die NMS und ihre Herausforderungen an Schul- und Unterrichtsentwicklung die Einrichtung von Teams bedingt oder zumindest begünstigt hat. Inhaltlich wird von den Teammitgliedern eine Verlagerung der Schwerpunkte weg von organisatorischen hin zu pädagogischen Themen und zum Lernen der Schülerinnen und Schüler berichtet.

4

Austausch und Zusammenarbeit unter Lehrpersonen wirken positiv auf die Unterrichtsführung

Wo Teamarbeit praktiziert wird, hat sie sich überwiegend als wertvoll und wirksam etabliert

Von mehr als 80 % der Schulleiter/innen wird die Teamarbeit als sehr oder eher gut gelingend beurteilt. Ebenso hoch ist der Anteil der Schulleiter/innen, der Teamarbeit für die Umsetzung der NMS-Merkmale als sehr oder eher einflussreich einschätzt. Die Schulgröße (Anzahl an NMS-geführten Klassen) bzw. die NMS-Generation spielt hinsichtlich einer unterschiedlichen Globaleinschätzung von Teamarbeit eine untergeordnete Rolle.

Als konkrete Auswirkungen der Teamarbeit auf die Unterrichtsebene werden in den Teaminterviews spürbar positive Veränderungen im Sozialverhalten der Kinder genannt, weil die Lehrpersonen an einem Strang ziehen. Zudem sind eine bessere Nutzung des Vorwissens aus anderen Fächern und die Erleichterung bzw. erst Ermöglichung fächerübergreifender Unterrichtsformen, bedarfsgerechte Schwerpunktsetzungen und allgemein eine Verbesserung der Unterrichtsqualität spürbar.

5

An der Lehrerbelastung und Konfliktkultur muss noch gearbeitet werden

Entwicklungspotenziale

Als Herausforderungen werden überwiegend erhöhter Zeitaufwand und die schwierige Planung von Besprechungszeiten für die Teamarbeit angegeben, v.a. wenn die Lehrpersonen Mitglied mehrerer Teams sind. Weitere Knackpunkte sind Einzelgängertum und schwierige Eingliederung bzw. mangelnde Kompromissbereitschaft und Konfliktkultur einzelner Lehrpersonen. Lösungsansätze dafür werden von den Befragten in einer fixen Verankerung von Teamstunden in der Stundenplanung, einer verpflichtenden Anwesenheit am Standort, mehr Autonomie bei der Personalauswahl um ins Team passende Lehrer/innen zu finden sowie Fortbildung für Teamarbeit gesehen.

6

Was ist noch zu tun?

Handlungsfelder am Standort

Zusammenfassend lassen sich aus der Schulleiter/innen-Befragung und den Teaminterviews einige Handlungsfelder identifizieren, die im Rahmen der Schulentwicklung behandelt werden sollten:

- kontinuierliche Weiterarbeit an der qualitativen Entwicklung von Teamkultur (z.B. ZLS-Ressourcen wie z.B. [Wie kann Teamarbeit im Kollegium die Lehrkräfte entlasten?](#), [„Die neue soziale Architektur an NMS lebt von Teacher Leadership“](#) (in: [Gute Schulen Neue Mittelschulen, S.53](#))
- Aufbau von Strukturen bzw. klaren Verantwortlichkeiten in den einzelnen Teams (z.B. ZLS-Ressource wie [5mf...Teamstrukturen in Schulen, Nr.12, Mai 2013](#))
- Klärung der Aufgaben in den unterschiedlichen Teamformen und Teamstrukturen und Vermeiden von Überlappungen
- verstärkte interne Vernetzung der am Standort arbeitenden Teams durch das Schulentwicklungsteam und die Schulleitung (z.B. ZLS-Ressourcen wie [Schulkultur – School Walkthrough](#)(PPT), [Teamarbeit als Organisationsprinzip der NMS](#) (PPT))
- verstärkte Arbeit an gemeinsamen, übergeordneten Entwicklungszielen (z.B. [SQA](#))

Autor

HR Mag. Erich Svecnik

Leiter des Departments Evaluation, Bildungsforschung und Berichterstattung des BIFIE, verantwortlich für die NMS-Evaluation und Begleitforschung zur NMS

Kontakt: e.svecnik@bifie.at

LITERATUR & LINKS

Teamarbeit an NMS: Strukturen, Aufgaben, Arbeitsweisen. Der Gesamtbericht mit den Ergebnissen der Schulleiterbefragung, acht Falldarstellungen und einer Cross-case Analyse ist verfügbar unter <https://www.bifie.at/node/3136>.

Evaluation der Neuen Mittelschule (NMS). Befunde aus den Anfangskohorten. Der Endbericht über die Evaluation der Generationen 1 und 2 von 2008/09 bis 2012/13 sowie eine Zusammenfassung davon sind verfügbar unter <https://www.bifie.at/node/2829>.

Weitere Publikationen des BIFIE zur NMS sind verfügbar unter <https://www.bifie.at/node/2797>.