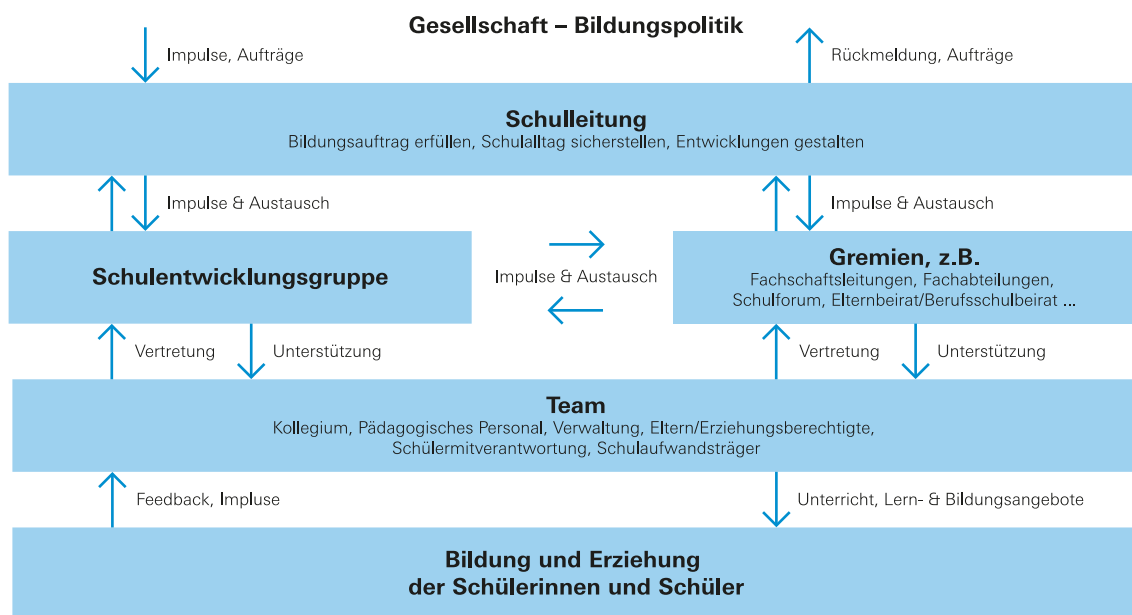


## 4.2 Die Schulentwicklungsgruppe

Die Schulentwicklungsgruppe ist das „prozessuale“ Zentrum des schulischen Qualitätsmanagements: Sie initiiert und begleitet die Schulentwicklungsarbeit. Ihre Aufgabe ist es, Ideen auszutauschen, Prozesse in Gang zu setzen, zu systematisieren, zu steuern, zu diskutieren, zu moderieren oder auch den Informationsfluss zwischen verschiedenen beteiligten Gruppen zu gewährleisten und zu vermitteln.

Buhren u. Rolff (2017, S. 71) bezeichnen das Schulentwicklungsteam als „Steuergruppe“. Neben der Begleitung der Schulentwicklungsprozesse vertritt diese Gruppe das Interesse des Kollegiums und unterstützt die Schulleitung (vgl. Brückel et al., 2023, S. 64). Da der Begriff „Steuergruppe“ jedoch in vielen Kollegien mit Kontrolle und Hierarchiedenken assoziiert wird, finden sich vermehrt andere Bezeichnungen, wie „Schulentwicklungsteam“ oder „Arbeitsgemeinschaft SE“.



© Zusammenspiel schulischer Akteure, ISB 2025

Das Zusammenspiel aller schulischen Akteure, ausgehend von Gesellschaft und Bildungspolitik bis hin zu den Schülerinnen und Schülern, ist vom Austausch zwischen allen Beteiligten geprägt (siehe Abbildung). Im Kontext der Schulentwicklung ist jeder gefragt!

Einer Schulentwicklungsgruppe kann jede Lehrkraft, die sich engagieren möchte, beitreten. Es hat sich bewährt, dass die Schulleitung, die die Verantwortung für die Schulentwicklung trägt, in jedem Fall in diese Gruppe integriert ist.

Weitere Funktionsträgerinnen und -träger sowie Repräsentantinnen und Repräsentanten von Arbeits- bzw. Projektgruppen können in diesem Gremium (vgl. QmbS Handbuch Band 3, S. 17) vertreten sein

bzw. sollten in regelmäßigen Abständen über die aktuellen Prozesse informiert werden, damit keine Doppelstrukturen entstehen.

Es empfiehlt sich, einen festen Kern (3-5 Personen) zu etablieren, um Kontinuität und eine nachhaltige Prozessentwicklung gewährleisten zu können. Die Größe der Schulentwicklungsgruppe hängt dabei von der Größe des Kollegiums und der Arbeitsweise des Teams ab. Je vielfältiger bzgl. Altersgruppe sowie Tätigkeitsfeld die Zusammensetzung, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich hier auch das Gesamtkollegium repräsentiert fühlt. In Abhängigkeit der Themenfelder, die aktuell bearbeitet werden, können der Schulentwicklungsgruppe immer wieder andere Personen beitreten, die z. B. dabei unterstützen, ein kurzfristiges Ziel zu erreichen. In kleinen Kollegien müssen praktikable Lösungen in Abhängigkeit der vorhandenen Ressourcen gefunden werden. Um einen Überblick zu erhalten, wer in welchem Themenbereich mitwirkt, ist eine VMI-Matrix sinnvoll (siehe Download „VMI-Matrix“). Diese zeigt an, welche Gruppen bzw. Personen für ein Handlungsfeld bzw. ein Ziel oder eine Maßnahme verantwortlich, mitwirkend oder informierend tätig sind.

Eine klare **Aufgaben- und Kompetenzbeschreibung** für die Schulentwicklungsgruppe ist notwendig. Zudem sollte die Arbeitsweise dieser Gruppe transparent sein:

- Ist die Schulentwicklungsgruppe ein offenes oder geschlossenes Gremium?
- Sind die Sitzungen immer öffentlich und damit für alle Lehrkräfte zugänglich?
- In welchem Turnus finden Treffen statt? Zu welchen Zeiten finden die Arbeitstreffen statt?
- Wie ist die Sitzungskultur (Tagesordnung, Protokollführung/to-do-Liste, Gesprächsregeln, Sitzungsleitung etc.) geregelt?
- Wie wird dokumentiert und wie die Dokumentation zugänglich gemacht?

Eine Übersicht über die Aufgabenbereiche findet sich in einer Zusammenstellung nach Rolff im Downloadbereich.

**Organisatorisches** – Für die effiziente Arbeitsweise der Schulentwicklungsgruppe sind neben einer klaren, schriftlich fixierten Auftragsbeschreibung folgende Aspekte wichtig:

- freiwillige Mitarbeit, möglichst Repräsentation eines Querschnitts des Kollegiums
- klare Definition von Rollen und Zuständigkeiten im Team
- rechtzeitige Einladung mit Tagesordnung
- Einhalten der geplanten Sitzungszeit
- Verantwortungsübernahme, d. h. auch Dokumentation konkreter Verantwortlichkeiten und verbindlicher termingebundener Aufgaben am Ende jeder Sitzung (Projektmanagement)
- Transparenz: Verlässliche und zeitnahe Information des Kollegiums und des Schulforums
- regelmäßige Zusammenarbeit und Abstimmung mit der Schulleitung

Für Schulen, die noch keine Schulentwicklungsgruppe etabliert haben, gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen zur **Teambildung**, die wie folgt aussehen könnten:

#### **Variante 1:**

Offene Einladung durch die Schulleitung: Die Schulleitung lädt offiziell alle Lehrkräfte, die sich beteiligen wollen, offen zu einer konstituierenden Sitzung ein; die Anwesenden konstituieren sich im Beisein der Schulleitung als Schulentwicklungsgruppe; die Wahl einer Teamsprecherin bzw. eines Teamsprechers kann in dieser konstituierenden Gruppe oder auch in einer Lehrerkonferenz erfolgen.

### **Variante 2:**

Ein Mitglied der Schulleitung ist das konstante Mitglieder der Gruppe, ansonsten wird ein rotierendes System präferiert. Es gibt jährlich eine neue Zusammensetzung, die sich am Anfang des Schuljahres bei der ersten Sitzung (Einladung wie bei Variante 1) ergibt. Damit eine solche agile Schulentwicklungsgruppe jedoch arbeitsfähig bleibt, ist eine exakte Dokumentation erforderlich.

### **Variante 3:**

Bei kleinen Schulen mit wenigen Lehrkräften ist es meist sinnvoll, auf die Bildung einer eigenständigen Schulentwicklungsgruppe zu verzichten. Die konzeptionelle Arbeit am Schulentwicklungsprogramm kann in unterschiedlichen Formaten stattfinden, die für die jeweilige Schulsituation sinnvoll erscheint: z. B. während Teamsitzungen, in Gremien unter Beteiligung der Erziehungsberechtigten sowie ggf. des pädagogischen Personals im Ganztags oder als fester Bestandteil in Lehrerkonferenzen.

Im besten Sinne könnte man eine Schulentwicklungsgruppe als eine Professionelle Lerngemeinschaft (PLG) sehen. Darunter versteht man nach Rolff (2021) „sich selbst organisierende Teams, das mit einem Minimum externer Kontrolle auskommen und in denen Pädagoginnen und Pädagogen in professioneller Weise miteinander arbeiten und voneinander lernen“.

Um einen Überblick über die verschiedenen Tätigkeiten aller Akteure im Schulentwicklungsprozess zu erhalten, ist VMI-Matrix ein sinnvolles Steuerungsinstrument.

## **Fünf Phasen der Gruppenbildung nach Tuckmann**

Tritt eine Gruppe neu zusammen, so durchläuft Sie nach Tuckmann (1965) vier bzw. fünf Phasen: Forming – Storming – Norming – Performing und Adjourning.

### **Forming: Wir lernen uns als Team kennen!**

Achtung: Hier braucht es Feingefühl, denn wir lernen uns erst kennen!

Orientierung schaffen, sich höflich, wertschätzend, unvoreingenommen kennenlernen

- Wer bin ich?
- Was erwarte ich?
- Welche Einstellungen habe ich?
- Welche Stärken habe ich, die ich in die Gruppe einbringen kann/will?
- Welche Rolle kann ich übernehmen?

Aufgabe der Führungskraft, die diese Gruppe initiiert:

- Kennenlernprozess gestalten, unterstützen
- Atmosphäre der Wertschätzung schaffen
- Gruppenstruktur/Rollenfindung anbahnen
- Meinungsaustausch ermöglichen
- Ziel, Richtung skizzieren

### **Storming: Wir finden uns als Team!**

Achtung: Hier kann es ruckeln! Wir gehen an die Widerstände ran!

In der Gruppe konstruktiv in den Austausch kommen, diskutieren, Widerständen begegnen, Rollen- und Aufgabenanforderungen besprechen:

- Welche Rolle nehme ich ein?
- Wie komme ich mit meiner Rolle und den damit verbundenen Aufgaben klar?
- Wie können wir gemeinsam Konfliktfelder bewältigen?
- Wie gehen wir im Team mit gegensätzlichen Vorstellungen um?
- Wie etablieren wir eine wertschätzende „Streitkultur“ bei Konflikten?

Aufgabe der Teamleitung (ggf. Schulleitung, im Idealfall vom Team gewählte Gruppenleitung):

- Moderation der Gruppe
- Ausgleich bei Konflikten
- Strukturieren des Prozesses
- Konzentrieren auf Ziele

### **Norming: Wir organisieren uns im Team!**

Achtung: Jetzt geht es nicht um den Einzelnen, sondern um unser gemeinsames Handeln!

In der Gruppe ein Gruppengefühl entwickeln, Zusammenhalt schaffen, Standards im Umgang und für Arbeitsschritte festlegen, Rollen verändern/beibehalten

- Wie organisieren wir unsere Zusammenarbeit?
- Welche Rahmenbedingungen, Umgangsformen, Regeln legen wir fest?
- Welche Rollen übernimmt jeder von uns? Muss ein Rollenwechsel evtl. stattfinden?
- Welche Aufgaben gibt es und wie verteilen wir sie?
- Wie gestalten wir den Prozess?

Aufgabe der Teamleitung (ggf. Schulleitung, im Idealfall vom Team gewählte Gruppenleitung):

- Moderation der Gruppe
- Zusammenfassung der besprochenen Aspekte
- Zwischen Moderation und Selbstführung: Im besten Fall beginnt sich ab dieser Phase das Team selbst zu führen. Die Teamleitung tritt in den Hintergrund, wechselt ggf. ihre Rolle zu einem „normalen“ Teammitglied.

### **Performing: Wir sind ein Team und packen es an!**

Achtung: Jetzt wird nicht lamentiert, sondern gehandelt!

Konstruktives und kooperatives Bearbeiten der Aufgaben; Ausführen der Aufgaben je nach zugewiesener/übernommener Rolle; Prozess voranbringen

- Gegenseitige Unterstützung
- Effektives Arbeiten in der jeweiligen Rolle
- Offener, konfliktfähiger Dialog
- Wertschätzung und Produktivität

Aufgabe der Teamleitung (ggf. Schulleitung, im Idealfall vom Team gewählte Gruppenleitung):

v. a. Rolle eines Teammitglieds; Wechsel in die Führungsrolle, z. B.

- Moderation von Besprechungen
- Reflexion von Arbeitsphasen
- Vertretung des Teams bei Besprechungen in Gremien
- Moderation von konfliktträchtigen Themen/Phasen
- Unterstützung/ggf. Vernetzen der Teammitglieder

Sollten es sich ergeben, dass bei einzelnen Arbeitsprozessen neue Mitglieder hinzukommen, dann kann hier auch nochmal die „Storming-Phase“ ansetzen, um das Team mit den neuen Mitgliedern wieder auf eine gemeinsame Ausgangsbasis zu bringen.

### **Adjourning: Wir haben es geschafft!**

Diese Phase betrifft Gruppen, die sich z. B. nur für ein Projekt zusammengefunden haben. Aber dennoch können Gedanken aus dieser Phase auch für die Schulentwicklungsgruppe, die mindestens für ein Schuljahr, im besten Fall für mehrere Jahre zusammenarbeitet, übernommen werden.

Folgende Gedanken können diese Phase begleiten:

- Welche Ergebnisse habe ich/haben wir erzielt?
- Welche Erkenntnisse, Erfahrungen nehme ich/nehmen wir mit?

- Worauf bin ich, sind wir stolz?

Aufgabe der Teamleitung (ggf. Schulleitung, im Idealfall vom Team gewählte Gruppenleitung):

- Moderation des „Abschiedsprozesses“
- Wertschätzung der geleisteten Aufgaben, der Zusammenarbeit
- Anbahnen von Feedback innerhalb der Gruppe bzgl. der übernommenen Rolle
- ggf. Ausblick auf Weiteres

## Rollen- und Stärkenorientierung im Team

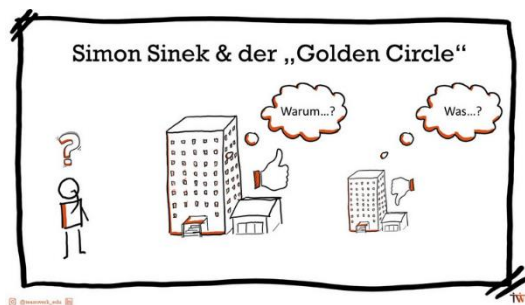
in erster Schritt für die Teamfindung der Schulentwicklungsgruppe könnte sein, dass jede Lehrkraft sich ihre eigenen Stärken bewusst macht und dementsprechend eine „Wunschrolle“ äußert. Gemeinsam kann daraufhin überlegt werden, wer welche Rolle in der Gruppe einnimmt: Wer ist die/der Ideengeber, Informationssammler, Entscheider, Beobachter, Berater, Überzeuger, Umsetzer, Energetisierer oder eher Beziehungsmanager?

Eine Rolle muss zu einem passen. Dementsprechend ist es wichtig, dass innerhalb der Gruppe sich Rollenzuweisungen nach Absprache immer ändern können. Ebenfalls sollte nicht eine Person mehrere Rollen zugleich übernehmen – Ausgewogenheit und Machbarkeit sind zu berücksichtigen (siehe Download VMI-Matrix).

Anregung zu einem Teamrollenmodell finden sich bei U. Lichtinger ([Übersicht Teamrollenmodell](#)).#

## Aktives Zuhören mit den Grundgedanken des Golden Circle

Simon Sineks Golden Circle beginnt bewusst mit dem „**Warum**“ – der inneren Motivation und dem tieferen Sinn.



© www.teamwerk.education; CC-Lizenz BY-ND 3.0

Für Schulentwicklungsprozesse ist dies entscheidend: Nur wenn klar ist, **wofür** wir etwas tun, entsteht nachhaltige Energie und Commitment. Die Konzentration auf persönliche Antriebe vor dem methodischen „Wie“ und den konkreten Maßnahmen „Was“ schafft die Basis für die gemeinsame Arbeit.

Durch das Teilen persönlicher Motivationen und das aktive Zuhören entsteht **Vertrauen** innerhalb der Gruppe, **Klarheit** über die individuelle und gemeinsame Motivation und auch **Wertschätzung** für unterschiedliche Perspektiven. Insgesamt: Ein gemeinsames **Wofür** der Schulentwicklungsarbeit.

Die Methode eignet sich sowohl für die Gruppenfindungsphase als auch für Reflexionsmomente während des Schulentwicklungsprozesses.

Im Folgenden wird das methodische Vorgehen kurz skizziert:

### Vorbereitung:

- Bilden Sie Zweier- oder Dreiergruppen
- Jede Person bekommt Zeit zum Nachdenken über die Leitfragen (ca. 5 Minuten)

Die drei Leitfragen können lauten:

1. Warum ist mir Schulentwicklung wichtig? Oder konkret: Warum brauchen wir ein Schulentwicklungsprogramm?
2. Wozu beschäftige ich mich mit Schulentwicklung?
3. Was treibt mich an, wenn ich an wirkungsvolle Schulentwicklung denke?

### Ablauf:

**Stille Reflexionsphase** (5 Min.): Jede Person notiert sich Stichpunkte zu den drei Fragen.

**Austauschphase** (ca. 10 Min. je nach Gruppengröße):

- Person A erzählt (1-3 Min.), die anderen hören aktiv zu – ohne zu unterbrechen und ohne zu kommentieren
- Rollenwechsel, bis alle zu Wort gekommen sind
- Im Anschluss:
  - Variante 1: kurzer Austausch mit Rückfragen in der gemeinsamen Zweier- bzw. Dreier-Runde
  - Variante 2: keine Kommentierung, man geht zurück ins Plenum

#### **Gemeinsamer Austausch im Plenum (10-15 Min.):**

- Was habt ihr über die Motivationen in der Gruppe erfahren?
- Welche gemeinsamen Antriebe gibt es?
- Welche Vielfalt bereichert uns?
- Was irritiert, überrascht?
- Welche neuen Gedanken sind euch gekommen? ...

Diese kurze Aktivierungs- und Reflexionsmethode bezieht sich auf das WARUM. Die Methode schafft einen persönlichen, authentischen Einstieg. Während des Kennenlernens wird das gemeinsame WARUM sichtbar und kann als Motivationsquelle dienen. Unterschiedliche Perspektiven bereichern die Gruppe.

Als Reflexionsmethode während eines laufenden Prozesses kann die Methode hilfreich sein, um sich der ursprünglichen Zielsetzung oder auch Motivation zu besinnen, um Veränderungen in der persönlichen Haltung sichtbar zu machen. Gerade wenn es Spannungen, Unklarheiten oder Momente der Irritation gibt, kann diese Methode auch helfen, das WARUM wieder greifbar zu machen.

**Wichtig:** Das aktive Zuhören ohne Unterbrechung ist zentral – es geht nicht um Diskussion, sondern um echtes Verstehen und Wertschätzen der individuellen Positionen!

**Tipp:** Dokumentieren Sie die gemeinsamen Erkenntnisse aus dem Plenum auf einem Plakat oder digital – so können Sie im weiteren Prozess immer wieder darauf zurückgreifen.

**Materialien zu diesem Kapitel finden Sie im Downloadbereich**

## **Literaturangaben Kapitel 4.2:**

- Belbin, M. R. (2010). Team Roles at Work, 2. Auflage, Taylor & Francis. Überarbeitet von Lichtinger, U./Rigger, U. (2022). Grundkurs Schulmanagement XXX. Schule wird gelingen mit Flourishing SE, Sonderausgabe, Carl Link, S. 115.
- Brückel, F./Guerra, R./Kuster, R. u. a. (2023). Schulentwicklung - gemeinsam unterwegs. Veränderungsprozesse analysieren, planen, und reflektieren. hep Verlag.
- Buhren, C./Rolf, H. G. (2017). Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung. 2. Auflage. Beltz Verlag.
- Huber, St. G. (2014). Kooperative Führung und System Leadership. In: Arnold, R./Prescher, Th.: Schulentwicklung systemisch gestalten. Wege zu einem lebendigen und nachhaltigen Lernen in Schule und Unterricht, Wolters Kluwer. S. 97-118.
- ISB (2020). Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen in Bayern, Band 3.
- Maag Merki, K./Schäfer, L. u. a. (2022): Was zeichnet eine hohe Schulentwicklungskapazität aus? In: Pädagogik, Ausgabe 6, Jahr 2022, S. 32-36.