

Inhalt

Vorwort	9
----------------------	----------

1. Die Herausforderung: Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams	10
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------

Ein gemeinsames Leitbild als »gehobener Hausverstand«	11
Einige notwendige Begriffsklärungen: Kooperation, Gruppe, Team	11
Teambildung, Teamentwicklung, Teamarbeit	13
Vier Begründungen für Teamentwicklung	14
<i>Menschen sind auf Kooperation angelegt (»social brain«)</i>	15
<i>Es gab und gibt Kooperationsnotwendigkeiten</i>	15
<i>Die Schule von heute erfordert professionelle Lerngemeinschaften</i> <i>(oder: »Communities of Practice«)</i>	16
<i>Die Teamarbeit der Lehrkräfte hat Vorbildcharakter für Schülerinnen</i> <i>und Schüler</i>	16
Mögliche Ziele der Teamentwicklung	17

2. Von der Teamentwicklung zur Teamkultur	19
--------------------------------------------------------	-----------

Die persönliche Bereitschaft zur Teamarbeit	19
Wahrnehmung von Sinn und Notwendigkeit	19
Wahrnehmung des persönlichen Nutzens	20
Vertrauen als Kernressource von Teams	20
Zusammensetzung und Rollen in erfolgreichen Teams	22
Das Modell der neun Teamrollen (Belbin)	23
Schulkultur: Entwicklung einer Teamkultur	27
Die Rolle der Schulleitung bei der Teamentwicklung: Unterstützungs- strukturen schaffen und Teamfähigkeit vorleben	28
Die Steuergruppe als besonderes Team: Sie steuert – und irritiert	29
Die Steuergruppe als Störgruppe!?	30
Kompetenzen für Steuergruppenmitglieder	31
<i>Checkliste: Fragen, um ein Informationskonzept zu erarbeiten</i>	33
<i>Die eigene Arbeit evaluieren</i>	33
<i>Übung: Eine Steuergruppe definiert sich</i>	34
<i>Übung: Steuergruppen-Bilanzierung</i>	34
Coaching – Angebote für Steuergruppen	36

6 Inhaltsverzeichnis

3. Modelle der Teamentwicklung	37
Theorie der Gruppenreflexivität – Aufgaben- und Beziehungsorientierung	37
Theorie der Gruppenreflexivität als Methode: Ein Koordinatensystem zur Bestandsaufnahme	40
Das Team-Dreieck: Drei Kraftquellen einer Gruppe	41
Empirische Erfolgsfaktoren der Teamentwicklung: Gruppen-Genius gekonnt umsetzen	42
Der Gruppenvorteil: »Ich bin gut, wir sind besser«	43
Der Gruppennachteil: Statt »Dreamteam« ein »Albtraumteam«	44
Zwölf Erfolgsfaktoren	45
4. Kommunikation im Team	48
Vom »Runterladen« zum »schöpferischen Zuhören«	48
Checkliste: Sieben Grundsätze zur Bildung eines kreativen Kernteams	51
Feedback in der Gruppe: Von der persönlichen Rückmeldung zum Team-Feedback	51
<i>Das individuelle Feedback: Forschungsergebnisse und Regeln</i>	52
<i>Voraussetzungen für die Offenheit gegenüber einer Rückmeldung</i>	53
<i>Kriterien eines guten, lernwirksamen Feedbacks</i>	54
<i>Das Team-Feedback</i>	54
<i>Der Teamdiagnose-Bogen: Dimensionen und Ansatzpunkte der Teamentwicklung</i>	55
5. Unterrichtsentwicklung und Fortbildung im Team	58
Der Ansatz der »Change Leadership Group« (Harvard): Unterrichtsentwicklung im Team	58
<i>Dualer Fokus: Äußere und innere Aufmerksamkeit verbinden</i>	58
<i>Die persönliche Seite von Veränderungsprozessen</i>	59
<i>Die organisatorische Seite von Veränderungsprozessen</i>	59
<i>Übung 1: Reaktive Orientierung vs. Zielorientierung und Fokussierung</i>	60
<i>Übung 2: Dienst nach Vorschrift vs. Engagement</i>	61
<i>Übung 3: Isolation und Einzelkämpfertum vs. Zusammenarbeit und Teamentwicklung</i>	61
<i>Bestandsaufnahme mit dem 4-K-Werkzeug</i>	62
Ein Pädagogischer Tag zum Thema »Teamentwicklung«	64
Fortbildung als Großgruppenmoderation: Das World-Café	67
World-Café und multiprofessionelle Kooperation: Das ganze System in einem Raum als Ort der »Weisheit der Vielen«	69

Inhaltliche Varianten des World-Cafés: Fragen zur Belastungssituation, zur Einführung des Ganztages und zur Inklusion	70
6. Methoden der Teamentwicklung	72
Methoden des Einstiegs	72
<i>Teamklausur</i>	72
<i>Leitfaden: Teamarbeit starten</i>	73
<i>Übung: Erfahrungen in Herkunftsgruppen</i>	73
<i>Übung: Spielregeln für erfolgreiche Kommunikation</i>	74
<i>Übung: Traumteam-Erfahrung</i>	75
<i>Übung »Teamwappen«: Meine Erfahrungen mit Teamarbeit</i>	75
<i>Übung: Einstieg in eine Teamentwicklungswerkstatt</i>	76
Methoden der Bestandsaufnahme	77
<i>Koordinatensystem: »Was sind wir für ein Team?«</i>	78
<i>Checkliste: Zwölf Erfolgsfaktoren</i>	79
<i>Leitfaden Team-Arbeits-Prozess</i>	80
<i>Übung: Vielfältige Perspektiven in multiprofessionellen Teams</i>	81
<i>Übung: Rollen in einer Schiffsmannschaft</i>	83
<i>Fragebogen: Problemlösungsinventar für Teams</i>	85
<i>Fragebogen zum Teamstatus</i>	86
<i>Übung: Arbeit mit den drei Kraftquellen (»Team-Dreieck«)</i>	87
<i>Strukturierungshilfe und Aktivitätenkatalog</i>	88
Methoden der Prozessauswertung	90
<i>Besprechungsblitzlicht</i>	90
<i>Sitzungs- und Tagesauswertung</i>	91
<i>Übung: Blitzlichtsymbole</i>	92
Schlusswort	93
Literatur	95
Anhang	99
Befragung des Kollegiums über die Arbeit der Steuergruppe	