

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Die Herausforderung: Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams</b> .....	<b>10</b>
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         (oder: »Communities of Practice«)</i> .....	16
<i>Die Teamarbeit der Lehrkräfte hat Vorbildcharakter für Schülerinnen         und Schüler</i> .....	16
Mögliche Ziele der Teamentwicklung .....	17
<b>2. Von der Teamentwicklung zur Teamkultur</b> .....	<b>19</b>
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

<b>3. Modelle der Teamentwicklung .....</b>	<b>37</b>
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
<b>4. Kommunikation im Team .....</b>	<b>48</b>
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
<b>5. Unterrichtsentwicklung und Fortbildung im Team .....</b>	<b>58</b>
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
<b>6. Methoden der Teamentwicklung .....</b>	<b>72</b>
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
<b>Schlusswort .....</b>	<b>93</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>95</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>99</b>
Befragung des Kollegiums über die Arbeit der Steuergruppe .....	