

Vorwort

Teamarbeit und Teamfähigkeit sind in aller Munde. Neue Bildungsstandards und neue Projekt- und Präsentationsprüfungen unterstreichen die Bedeutung des kooperativen Lernens – zu Recht, wie ich aus eigener Erfahrung nur bestätigen kann. Als Absolvent des zweiten Bildungsweges habe ich sowohl während meiner betrieblichen Lehrzeit als auch in Volksschule, Fachschule, Hessenkolleg, Universität und Studienseminar immer wieder Gelegenheit gehabt, die Vorteile gemeinsamen Arbeitens und Lernens zu erleben und zu nutzen. Ich habe intuitiv gemerkt, dass mir die Zusammenarbeit mit anderen hilft, nachhaltiger, differenzierter und zeitsparender zu lernen. Ein Glücksfall!

Ich habe in acht Semestern das Studium der Volks- und Betriebswirtschaftslehre mit dem Diplom abgeschlossen und ab dem dritten Semester noch zusätzlich Soziologie im Hauptfach studiert – nicht weil ich ein Überflieger war, sondern weil ich die Vorteile der Arbeitsteilung und des gemeinsamen Diskutierens, Reflektierens und Problemlösens zu schätzen und zu nutzen verstand. Ich habe viele Vorlesungen nie besucht, dafür aber in unzähligen selbst organisierten Kolloquien erlebt, wie wichtig und hilfreich es ist, den jeweiligen Lernstoff aktiv und kreativ im Team aufzubereiten und durchzukauen. Das hat mir nicht nur viel Zeit gespart, sondern auch beim Erwerb des nötigen fachlichen Durchblicks hochgradig geholfen. Diese biografischen Wurzeln bestärken mich bis heute, für ein Mehr an Teamarbeit in der Schule einzutreten.

Die Spielregeln guter Gruppenarbeit aber habe ich leider nie vermittelt bekommen – weder in der Schule noch in der Universität oder im Studienseminar. Schade. Denn dadurch hätten sich sicher manche Friktionen und Frustrationen vermeiden lassen: Entweder man fand intuitiv Zugang zum Arbeiten und Lernen in Gruppen, oder man blieb eben bei seiner mehr oder weniger individualistischen und egozentrischen Arbeitsweise. Die meisten Schul- und Studienkollegen sind vorrangig Einzelkämpfer geblieben. Ein Problem, mit dem wir hierzulande bis heute zu kämpfen haben – in den Schulkollegien genauso wie in anderen beruflichen Arbeitsfeldern. Die Bereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit in Gruppen lassen hochgradig zu wünschen übrig. Soll sich daran etwas ändern, so müssen die SchülerInnen möglichst früh und konsequent mit den grundlegenden Spielregeln konstruktiver Gruppenarbeit vertraut gemacht werden. Teamarbeit und Teamentwicklung müssen zu einem

Schwerpunkt der schulischen Bildungsarbeit werden. Dazu soll und will dieses Buch beitragen.

Teamfähigkeit ist ein Kernkompetenz, die mittlerweile allseits gefordert wird – in der Arbeits- und Berufswelt genauso wie im schulischen und universitären Bereich. Die berufliche Standardsituation sieht heute häufig so aus, dass mehrere Spezialisten mit Teilwissen offen und konstruktiv zusammenarbeiten müssen, damit die real existierenden Probleme bzw. Aufgaben gelöst werden können. Die Zeit der Individualisten ist zwar nicht gänzlich vorbei, wohl aber müssen Individual- und Sozialkompetenz zunehmend zusammen gesehen und entwickelt werden. Das ist eine der zentralen Aufgaben und Herausforderungen für den Bildungsbereich unserer Tage. Fachliche Versiertheit allein reicht nicht: Zwingend hinzukommen müssen tragfähige Ansätze von Kooperationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft bei den betreffenden Akteuren in Schule, Hochschule und/oder Universität.

Die Schule muss sich dieser Aufgabe und Herausforderung verstärkt stellen. Nicht zuletzt deshalb, weil die neuen Bildungsstandards entsprechende fachübergreifende Kompetenzen wie Kommunikations- und Teamfähigkeit dezidiert in den Vordergrund rücken. So heißt es zum Beispiel in einer Veröffentlichung der Kultusministerkonferenz zu den Bildungsstandards im Fach Mathematik: Zeitgemäßes mathematisches Lernen verlange zwingend nach einem Unterricht, »der selbstständiges Lernen, die Entwicklung von kommunikativen Fähigkeiten und Kooperationsbereitschaft sowie eine zeitgemäße Informationsbeschaffung, Dokumentation und Präsentation von Lernergebnissen zum Ziel hat« (vgl. KMK 2004, S. 6). In den anderen Fächern, für die mittlerweile Bildungsstandards vorliegen, sind die fächerübergreifenden Kompetenzen nicht minder deutlich herausgestellt. Das gilt insbesondere für die Fremdsprachen und für das Fach Deutsch. Das inhaltlich-fachliche Lernen bleibt zwar relevant, aber hinzu kommen mit wachsender Dringlichkeit grundlegende soziale Fähigkeiten und Fertigkeiten, wie sie mittlerweile auch in speziellen Projekt-, Präsentations- und sonstigen Teamprüfungen verlangt werden.

Die Vermittlung von Teamfähigkeit und Teambereitschaft ist daher nicht länger ein belangloses Anhängsel der fachspezifischen Wissensvermittlung, sondern sie gehört ganz unstrittig zum Kernauftrag von Schule und Lehrern. Im Klartext: Teamentwicklung und fachliches Lernen sind zwei Seiten einer Medaille und müssen im alltäglichen Schulbetrieb verstärkt als Einheit gesehen werden. Sollen nämlich die SchülerInnen komplexere fachliche Aufgaben lösen, wie das die neuen Bildungsstandards vorsehen, dann brauchen die meisten von ihnen zumindest phasenweise funktionierende Partner- und Gruppenarbeit, damit die nötigen Ideen, Gespräche und wechselseitigen Kontrollen sichergestellt werden können. Die neuen »SINUS-Aufgaben« im mathematisch-naturwissenschaftlichen Bereich unterstreichen diese Kooperationserforder-

nisse. Sollen also tatsächlich höhere Kompetenzstufen beim Lernen erreicht werden, so wird sich das schwerlich ohne eine verbesserte Kooperationskultur in den Klassen bewerkstelligen lassen. So gesehen ist Teamentwicklung im Klassenraum eine der Grundvoraussetzungen dafür, dass das Gros der SchülerInnen in die Lage versetzt wird, anspruchsvollere Aufgaben und Probleme im jeweiligen Fach zu bewältigen. Die Bausteine in diesem Buch sollen diese Teamqualifizierung erleichtern.

Danken möchte ich an dieser Stelle all jenen, die am Entstehen dieses Buches mit Rat und Tat mitgewirkt haben. Zu danken habe ich erstens den vielen Lehrkräften, die mir im Rahmen meiner Fortbildungstagungen als »Testpersonen« zur Verfügung gestanden und so manche Anfragen und Anregungen eingebracht haben. Zweitens möchte ich mich mit Nachdruck bei den Verantwortlichen des Trifels-Gymnasiums in Annweiler bedanken, die mir schon zum zweiten Mal die Gelegenheit gegeben haben, eine Trainingswoche zusammenhängend zu erproben. Nach der Woche zum Kommunikationstraining war es diesmal die Trainingswoche zur Teamentwicklung im Klassenraum. Und danken möchte ich nicht zuletzt meiner Frau Doris, die meine publizistische Arbeit seit Jahr und Tag mit viel Verständnis begleitet und unterstützt und die mir immer wieder Anregungen gibt und Mut macht, meine pädagogische »Pionierarbeit« konsequent fortzuführen.

Widmen möchte ich das Buch meinen Töchtern Jana, Verena und Anna, für die Teamarbeit ganz sicher ein zentrales Moment ihres Berufslebens sein und bleiben wird. Möge das Buch sie daran erinnern, dass Teamarbeit und Teamgeist nicht einfach verordnet oder mal eben aus dem Ärmel geschüttelt werden können, sondern in vielen kleinen Schritten, Übungen, Anwendungen und Reflexionen entwickelt und geklärt werden müssen – in der Schule wie im Berufsalltag.

Heinz Klippert

Einleitung

Die neuere Lern- und Gehirnforschung macht seit Jahren deutlich, dass effektives Lernen vor allem sechs Quellen hat: erstens die konsequente Schülerkooperation, zweitens das aktive, selbstständige Arbeiten der Schülerinnen und Schüler, drittens den konsequenten Wechsel der Sozialformen (Einzel-, Partner-, Gruppen-, Plenararbeit), viertens klare Regeln und Rituale im Arbeits- und Kooperationsprozess, fünftens eine möglichst angenehme Lernatmosphäre in den einzelnen Sozialphasen sowie sechstens das Erlernen grundlegender Methoden und Techniken des selbstständigen Arbeitens in Einzel-, Partner- oder Gruppenarbeit (vgl. Helmke 2006, S. 42 ff.).

Diese Auflistung unterstreicht die zentrale Bedeutung sensibler, reflektierter, regelgebundener Schülerkooperation, die vielseitige Lernaktivitäten aufweist und durch fundierte Methodenschulung und -klärung gestützt wird. Und genau hier setzt das vorliegende Buch an: Kooperationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft der Schülerinnen und Schüler sind nun einmal keine anthropologischen Konstanten, sondern müssen mehr oder weniger mühsam in Schule und Unterricht aufgebaut werden. Das verlangt nach Training, Reflexion, Regelklärung und konsequenter Teampflege im alltäglichen Fachunterricht.

Ein Blick in die Wirtschaft macht deutlich, wie sehr dort auf Teamarbeit und Teamentwicklung Wert gelegt wird. Kein Wunder, denn die modernen Technologien und Produktionsverfahren lassen kaum etwas anderes zu. Selbst im Handwerk sind viele Berufstätige auf kooperationsbereite Helfer und Berater in ihrem unmittelbaren Umfeld angewiesen, wenn diffizile Aufgaben zu erledigen sind. Der Ruf nach den Vorgesetzten verhallt immer öfter, da die Hierarchien in den meisten Mittel- und Großbetrieben stark abgeflacht und ausgedünnt wurden. Von daher wird von den einzelnen MitarbeiterInnen auf der Ausführungsebene erwartet, dass sie die anstehenden Probleme möglichst ohne Vorgesetzte lösen. Damit das aber nicht zum Fiasko wird, müssen anderweitige Stütz- und Beratungssysteme da sein, auf die einzelne Berufstätige bei Bedarf zurückgreifen können. Und das sind die erwähnten Kooperationspartner rechts oder links, die sowohl im losen Verbund als auch in festen Teams organisiert sein können.

Hintergrund dieser Teamorganisation: Die Halbwertszeit des Fachwissens nimmt seit Langem derart rapide ab, dass einzelne Berufstätige immer weniger

in der Lage sind, die anstehenden Probleme bzw. Aufgaben im Alleingang zu lösen. Stattdessen ergibt sich immer häufiger der Fall, dass mehrere Personen mit Teilwissen konstruktiv zusammenwirken müssen, damit die Aufgabenerledigung gelingen kann. Das gilt keinesfalls nur für die Großindustrie, sondern zunehmend auch für kleinere und mittlere Handwerks- und Handelsbetriebe. Dass die Schule darauf reagieren und verstärkt Teamfähigkeit und Teambereitschaft anbahnen muss, steht außer Frage (vgl. dazu auch Brüning/Saum 2007 sowie Biermann u. a. 2008).

Allerdings leitet sich die Bedeutung der Teamentwicklung keineswegs nur vom beruflichen Wandel ab, sondern hat auch und vor allem damit zu tun, dass an Schule und Unterricht neue und andere Anforderungen als früher gestellt werden. Schaut man sich z. B. die Sozialisationsbedingungen der heutigen Schülergeneration genauer an, so fällt sofort ins Auge, dass für die meisten von ihnen relativ wenig Zeit und Gelegenheit bleiben, tragfähige Sozialkompetenz zu lernen. Moderne Einzel- und Medienkinder trainieren im Alltag vor allem eines, nämlich Hedonismus und Egozentrismus. Die Krux ist nur, dass diese Prägungen im Schulalltag schnell zum Bumerang werden – vorausgesetzt, es werden diffizile Aufgaben gestellt, die den SchülerInnen differenzierte Denk- und Arbeitsleistungen nach Maßgabe der neuen Bildungsstandards abverlangen. Deshalb: Sollen die SchülerInnen für das reale Leben nach der Schule vorbereitet werden und die nötigen Lernerfolge erzielen, so bleibt nichts anderes, als verstärkt auf kooperatives Arbeiten und Lernen im Unterricht zu setzen. Funktionierende Schülerkooperation trägt im besten Sinne des Wortes dazu bei, dass sich die betreffenden SchülerInnen wechselseitig inspirieren und ermutigen, fragen und kontrollieren, unterstützen und vergewissern.

Interessant ist, dass das kooperative Lernen mittlerweile von rechts bis links, von progressiv bis konservativ vergleichsweise konsensfähig ist. Das war nicht immer so. Blickt man beispielsweise in die 1970er-Jahre zurück, so gab es damals noch heftige Auseinandersetzungen um den Sinn des Gruppenunterrichts. Als gleichmacherisch und leistungshemmend verbrämt, wurde dem Teamgedanken seinerzeit mit ziemlicher Skepsis und Ablehnung begegnet. Mag sein, dass die gruppendynamischen Ansätze dieser Jahre mit daran Schuld waren, dass diese Skepsis hochkam. Doch das ist seit geraumer Zeit deutlich anders geworden.

Wohl zum ersten Mal in der Geschichte der Reformpädagogik stimmen Anhänger des sozialen Lernens mit Wirtschaftsvertretern, Bildungspolitikern, Unterrichtsforschern und Lernforschern darin überein, dass dem Teamgedanken und der Teamentwicklung in Schule und Unterricht verstärkte Aufmerksamkeit gebührt. Zwar sind die alten Ressentiments damit noch längst nicht vom Tisch, wohl aber ist zu beobachten, dass sie merklich weniger werden. Gleichwohl bleiben berechnete kritische Anfragen zur faktischen Teamfähigkeit der Schülerinnen und Schüler. Von vielen Lehrkräften werden die verbrei-

teten Lern-, Motivations- und Disziplinprobleme beklagt, wie sie sich im Zuge des landläufigen Gruppenunterrichts immer wieder einstellen. Nur, was folgt daraus? Sollte man deshalb die Finger vom Gruppenunterricht schlechthin lassen, oder muss die Konsequenz nicht eine ganz andere sein, nämlich die, die Entwicklung von Teamfähigkeit und Teambereitschaft im alltäglichen Schulbetrieb mit sehr viel mehr Nachdruck als bisher zu betreiben? Diesem letzteren Gedanken folgt das vorliegende Buch.

Teamarbeit muss verstärkt geübt und gelernt werden. Denn wo sollen die Schülerinnen und Schüler die grundlegenden Spielregeln und Abläufe effektiver Gruppenarbeit lernen, wenn nicht im Unterricht? Zu Hause und im Freizeitbereich bestehen deutlich weniger Möglichkeiten dazu als in der Schule, wo ausreichend große Schülergruppen gegeben sind, mit denen gemeinsame Übungen, Reflexionen und Regelklärungen möglich sind. Teamarbeit bedeutet nämlich mehr als das landläufige Zusammensitzen an Gruppentischen: Teamarbeit bedeutet auch und vor allem, dass sensibel und regelgebunden kooperiert und an komplexeren Aufgaben gearbeitet wird. Teamarbeit heißt, dass die SchülerInnen im besten Sinne des Wortes aufeinander angewiesen sind und sich bei der anstehenden Lernarbeit wechselseitig unterstützen und bestärken.

Teamarbeit verlangt aber auch und zugleich, dass vereinbarte Regeln eingehalten und unnötige Störungen und/oder Trödeleien gruppenintern unterbunden werden. Nötig sind von daher sowohl einschlägige Regelwerke und Ablaufpläne als auch spezielle Regelbeobachter, Zeitwächter, Gesprächsleiter und Fahrplanüberwacher (vgl. z. B. B 44, B 46 und B 52). So gesehen fußt Teamarbeit weniger auf gruppenspezifischen Übungen und Befindlichkeitsklärungen, sondern vor allem darauf, dass eingespielte Regeln, Abläufe und Interaktionsroutinen im Unterricht Platz greifen.

Derartige Regeln und Routinen trainieren und klären zu helfen ist Anspruch dieses Buches. Das betrifft sowohl die Sensibilisierung und Motivierung der SchülerInnen für ein Mehr an Gruppenarbeit als auch die Klärung und Einübung grundlegender gruppenspezifischer Verhaltens-, Ablauf- und Interaktionsmethoden. Letzteres beginnt mit der Erarbeitung spezifischer Gruppenarbeitsregeln und reicht über das Klären gruppeninterner Planungs- und Arbeitsabläufe bis hin zur Überwachung der vereinbarten Verhaltens-, Mitarbeit-, Brainstorming-, Präsentations-, Feedback- und Konfliktlösungsregeln. Dies alles zielt auf Routinebildung im besten Sinne des Wortes, d. h. auf eine möglichst nachhaltige Internalisierung und Automatisierung der skizzierten Regelwerke und Handlungsschemata durch die SchülerInnen. Die Basis dieser Routinebildung bilden mehrtägige Sockeltrainings zur Klärung grundlegender Kooperationsmethoden und regelmäßige Kooperationsanlässe in möglichst vielen Fächern, damit sich die eingeführten Regelwerke hinreichend einspielen können.

Da sich die skizzierten Teamkompetenzen bei den wenigsten SchülerInnen von selbst einstellen, muss das entsprechende Methodenrepertoire im Unterricht richtiggehend trainiert werden. Das geschieht mittels einschlägiger *Trainingsspiralen*, die sich in der Regel über mehrere Schulstunden oder sogar über ganze Schulvormittage erstrecken und der eingehenden Klärung bestimmter Methoden dienen. Die Grundstruktur dieser Trainingsspiralen sieht so aus, dass die SchülerInnen zum jeweiligen Methodenfeld (z. B. »für Gruppenarbeit motivieren« oder »Gruppenprozesse problematisieren« oder »Teamregeln erarbeiten«) zunächst ihre Vorkenntnisse und/oder Vorerfahrungen mobilisieren und diskutieren, dann ausgewählte praktische Übungen durchlaufen, dabei sukzessive Regeln entwickeln und dokumentieren und schließlich vertiefende Regelanwendung betreiben, die zur Festigung und Internalisierung der vereinbarten Regelwerke beitragen soll.

Nötig werden solche Trainingsspiralen überhaupt nur deshalb, weil sich im Schulalltag immer wieder gezeigt hat, dass der gängige Fachunterricht mit seinem verbreiteten 45-Minuten-Takt gänzlich ungeeignet ist, die SchülerInnen zu einem hinreichenden Kooperationsrepertoire und -bewusstsein gelangen zu lassen. Nachhaltige Teamentwicklung verlangt mehr und anderes, nämlich die systematische Koppelung von grundständigem *Teamtraining* und darauf aufbauender *Teampflege* in möglichst vielen Fächern. Die nachfolgenden Bausteine unterstützen diese Methodenschulung.

Das Problem ist nur, dass sich für diese Trainings- und Pflegearbeit in den meisten Schulen kaum jemand wirklich zuständig fühlt. Im Prinzip sind alle Lehrkräfte ein bisschen zuständig, aber niemand so richtig. Die Folgen sind eine fatale Unverbindlichkeit und Regellosigkeit, wenn es darum geht, effektiven Gruppenunterricht zu kultivieren. Von konstruktiver, regelgebundener Kooperation ist in den meisten Schulstunden wenig zu sehen. Kein Wunder also, dass das Gros der Lehrkräfte eine gehörige Distanz gegenüber dem kooperativen Lernen im Fachunterricht hat und lieber zu der althergebrachten Form der Einzelarbeit greift. Zu unbefriedigend und ineffektiv verlaufen viele Gruppenarbeitsversuche.

Fakt ist: Zahlreiche SchülerInnen tendieren im Rahmen des landläufigen Gruppenunterrichts zu unfruchtbaren Streitereien, Pseudoaktivitäten und/oder Arbeitsvermeidungsstrategien. Das ist zwar weder ein Naturgesetz noch Ausdruck der Unfähigkeit der betreffenden SchülerInnen. Wohl aber signalisieren diese Kooperationsprobleme, dass Teamarbeit eine Hochform des eigenverantwortlichen Arbeitens und Lernens ist und nur dann gelingen kann, wenn die SchülerInnen methodisch entsprechend versiert bzw. trainiert sind. Das vorliegende Buch bietet diesbezüglich knapp 70 Übungsbausteine, die von den zuständigen Lehrkräften wahlweise genutzt und im Unterricht eingesetzt werden können. Die betreffenden Materialien sind durchweg so gestaltet, dass sie für den eigenen Unterricht problemlos kopiert werden können. Diese Nut-

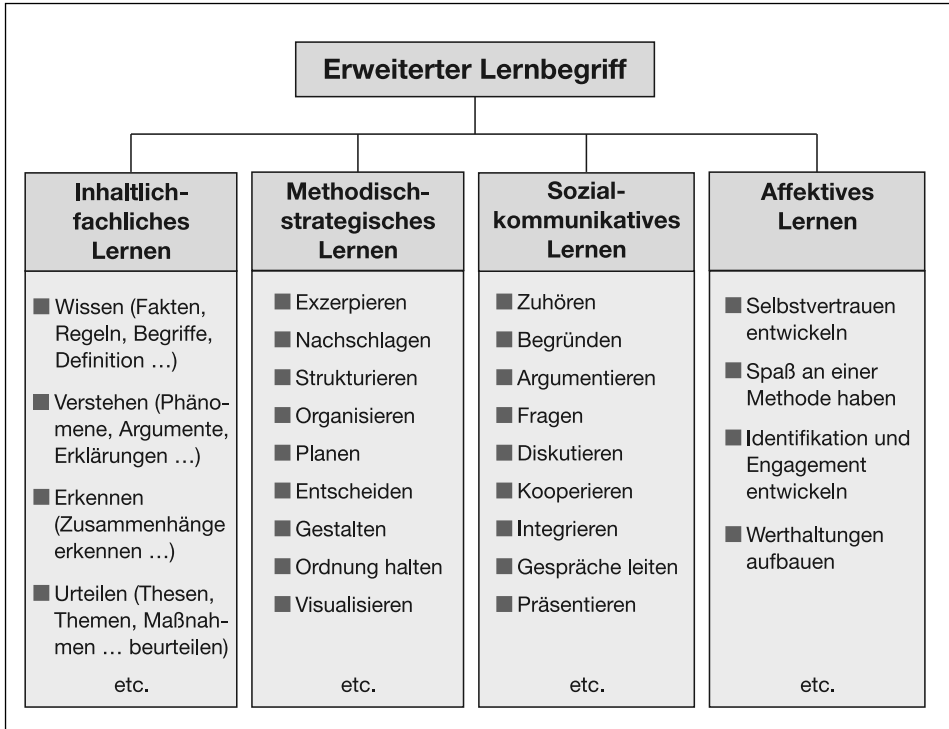


Abbildung 1

zung ist von Verlagsseite erlaubt. Dieses Zugeständnis gilt allerdings nicht für die Weitergabe der Kopierrechte an Dritte.

Zum Aufbau des Buches im Einzelnen: Im ersten Kapitel wird eine knappe Einführung in die Situation, die Vorzüge und das notwendige Regelwerk des Gruppenunterrichts gegeben. Ausgangspunkt dieser Einführung ist eine kritische Bestandsaufnahme in Sachen Gruppenarbeit. Dabei werden sowohl positive Ansatzpunkte umrissen als auch gängige Defizite und Missverständnisse angesprochen, die Gruppenarbeit bei SchülerInnen wie LehrerInnen so oft in Verruf bringen. Nur wenn diese Schwachpunkte wirksam abgebaut werden, wird Gruppenunterricht in unseren Schulen die nötige Anerkennung finden und in der Breite vorankommen. Welche Vorzüge dem Gruppenunterricht innewohnen, sofern die SchülerInnen sensibel, routiniert und konstruktiv zu kooperieren gewohnt sind, wird im zweiten Abschnitt ausgeführt. In Gruppen zu arbeiten und zu lernen macht nämlich nicht nur mehr Spaß, sondern bewirkt auch und vor allem ein höchst wirksames Lernen auf gleich mehreren Ebenen: auf der inhaltlich-fachlichen Ebene, auf der methodisch-strategischen Ebene, auf der sozial-kommunikativen Ebene und auf der affektiven Ebene (vgl. Abbildung 1). Diese Lernchancen werden im vorliegenden Buch näher skizziert.

Im dritten Abschnitt des ersten Kapitels geht es alsdann darum, die wichtigsten organisatorischen Eckpunkte einer erfolgsträchtigen Gruppenarbeit zu umreißen sowie entsprechende praktische Tipps zu geben, wie im Unterricht zu verfahren ist, damit die SchülerInnen die nötige Regelungskompetenz und Verhaltenssicherheit entwickeln. Regeln und Routinen sind zwar nicht alles, gleichwohl hängt von ihnen ganz entscheidend ab, ob und inwieweit Gruppenarbeit konstruktiv und effektiv verläuft.

Der eigentliche Hauptteil des Buches ist Kapitel II. In diesem Kapitel wird eine Fülle erprobter und bewährter Übungsarrangements dokumentiert, die zeigen, wie Teamentwicklung im Klassenraum ablaufen kann. Die vorgestellten Übungsbausteine sind zu vier Trainingsetappen gruppiert worden. Die erste Etappe umfasst diverse Übungen, die den SchülerInnen die Bedeutung der Gruppenarbeit vor Augen führen und ihre Bereitschaft stärken sollen, die eigene Teamkompetenz zu verbessern. Im Zentrum der zweiten Trainingsetappe stehen Übungen, die den SchülerInnen in vielfältiger Weise Gelegenheit geben, laufende Gruppenprozesse (selbst)kritisch zu analysieren und zu reflektieren sowie in der Klasse Verhaltensweisen anzubahnen, die eine konstruktive Gruppenarbeit begünstigen.

Diese Sensibilisierungs- und Qualifizierungsarbeit wird in der dritten Trainingsetappe systematisch fortgeführt und durch einschlägige Übungen zur Regelfindung, Regelvereinbarung und Regelanwendung untermauert. Die betreffenden Übungen zielen sowohl auf das Einüben wichtiger Interaktions-, Feedback-, Brainstorming-, Visualisierungs- und Präsentationsregeln als auch auf das konsequente Durchspielen bewährter Verfahren der Arbeitsorganisation und der Arbeitsverteilung innerhalb der Gruppen. Abgerundet wird dieses Einüben elementarer Gruppenarbeitsregeln durch die praktische Realisierung ausgewählter Grundformen der Gruppenarbeit, wie sie sich in den unterschiedlichsten Fächern einsetzen lassen (Gruppenpuzzle, Gruppenrallye etc.). In dieser letzten Etappe geht es also um die Klärung und Erprobung spezifischer Aufgabenstellungen und Arbeitsarrangements, die sich für Gruppenarbeit besonders eignen. Denn Gruppenarbeit ist keineswegs überall am Platz.

In Kapitel 3 des vorliegenden Buches wird gezeigt und konkretisiert, wie auf der Basis der dokumentierten Übungsbausteine ein einwöchiges Intensivprogramm zur Teamentwicklung gestaltet werden kann. Durchgeführt wurde dieses Wochentraining in der zehnten Jahrgangsstufe eines rheinland-pfälzischen Gymnasiums. Die einzelnen Übungsbausteine, die während der Woche eingesetzt wurden, sind allerdings nicht als fixes Programm, sondern lediglich als Anregung und Vorschlag zu verstehen, wie ein entsprechendes Kompakttraining aussehen kann. Zwar haben sich die dokumentierten Übungsbausteine und -sequenzen in der Praxis durchaus bewährt, Modifikationen sind jedoch jederzeit möglich und je nach Klasse und LehrerIn unter Umständen sogar recht sinnvoll und naheliegend.

Das vierte und letzte Kapitel des Buches enthält einige abschließende Hinweise zu den organisatorischen, personellen und sonstigen pädagogischen Voraussetzungen des Teamtrainings in der Schule. Diese Hinweise betreffen sowohl die Lehrerkooperation und Lehrerbildung als auch die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen in den Schulen, die die Realisierung effektiver Teamarbeit begünstigen.