

# METHODEN- KARTEI

## 1. Besprechungsblitzlicht

### ZIELSETZUNG



Auswertung einer Teamsitzung; Reflexion eines konkreten Kooperationsprozesses im Schul- oder Förderteam

### DAUER



Ca. 2 Minuten pro Teammitglied

### MATERIALIEN



Keine

### ÜBUNGSIHALTE



Eine schnelle und praktikable Möglichkeit, um einen Kooperationsprozess in einem Schul- oder Förderteam auszuwerten, bietet das sogenannte Besprechungsblitzlicht. Reflexionsfragen für die jeweilige Teambesprechung werden reihum und freiwillig beantwortet.

Folgende vier Fragen können hier beispielhaft genannt werden:

- Was hat mir an der heutigen Teamsitzung gefallen?
- Was hat mir gefehlt?
- Was nehme ich aus der Besprechung mit (Eindrücke, Ergebnisse, Fragen)?
- Was sollte für die weitere Zusammenarbeit verbessert werden?

### BEMERKUNGEN



Bei dieser Methode soll ein ‚Blitzlicht‘ eingefangen werden, d.h. ausschweifende Diskussionen sollten möglichst vermieden werden. Es geht darum eine kurze Rückmeldung jedes Teammitgliedes einzuholen.

### MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSCHEMA



Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 2 – Baustein 2: Reflexion interprofessioneller Kooperationsprozesse im Grundschulteam

QUELLEN-  
ANGABE



Philipp, E. (2014): Multiprofessionelle Teamentwicklung. Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule. Weinheim & Basel: Beltz.

## 2. Blitzlichtsymbole

### ZIELSETZUNG



Auswertung einer Teamsitzung; Reflexion eines konkreten Kooperationsprozesses im Schul- oder Förderteam

### DAUER



Ca. 3-5 Minuten pro Teammitglied

### MATERIALIEN



Blitzlichtsymbole (s. Vorlage)

### ÜBUNGSIHALTE



Die Blitzlichtsymbole dienen der Reflexion und Auswertung konkreter Kooperationsprozesse im Schul- oder Förderteam. Bei dieser Vorgehensweise werden vier Symbole mit inhaltlichen Themen verbunden, die helfen, die Blitzlichtbeiträge zu strukturieren. Jedes Teammitglied sollte anhand dieser vier Darstellungen seine Wahrnehmung der Teamaktivitäten wiedergeben.

Dabei sind folgende Aspekte zu beantworten:

- Was mir gefallen hat...
- Was mir gefehlt hat...
- Wie fühle ich mich?
- Das nehme ich mir vor:

### BEMERKUNGEN



Bei dieser Methode soll ein ‚Blitzlicht‘ eingefangen werden, d.h. ausschweifende Diskussionen sollten möglichst vermieden werden. Es geht darum eine kurze Rückmeldung jedes Teammitgliedes einzuholen.

### MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSCHEMA



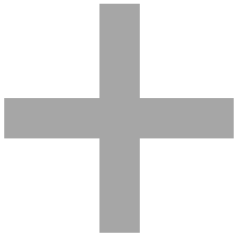

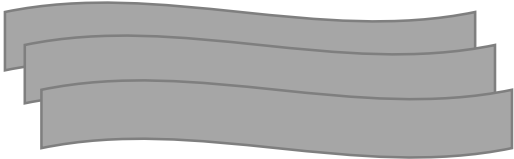
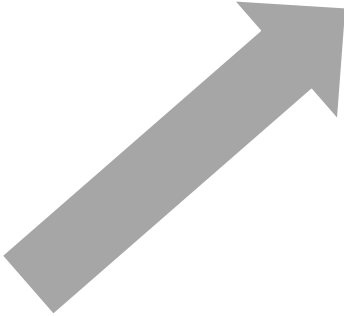
Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 2 – Baustein 2: Reflexion interprofessioneller Kooperationsprozesse im Grundschulteam

QUELLEN-  
ANGABE



Philipp, E. (2014): Multiprofessionelle Teamentwicklung. Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule. Weinheim & Basel: Beltz.

### Blitzlichtsymbole

<p>Was mir gefallen hat...</p> 	<p>Was mir gefehlt hat...</p> 
<p>Wie fühle ich mich?</p> 	<p>Das nehme ich mir vor:</p> 

### 3. Brainstorming

#### ZIELSETZUNG



Spontane Ideenfindung und -weiterentwicklung im Schul- oder Förder-team

#### DAUER



Je nach Teamgröße und Thema ist die Dauer variabel. Es sollte vorab ein zeitlicher Rahmen festgelegt werden.

#### MATERIALIEN



Flipchartpapier o.ä., Schreibwerkzeug

#### ÜBUNGSIHALTE



Ein zu behandelndes Thema oder eine Fragestellung wird für alle Mitglieder des Schul- oder Förderteams sichtbar notiert. Fragen zur Durchführung sollten geklärt werden. Darüber hinaus sollten im Team gemeinsam Regeln für kreatives und unkritisches Arbeiten zusammengetragen und ggf. angeschrieben werden („Jede Idee, auch phantastische sind willkommen“, „Quantität ist wichtiger als Qualität“, „Kritik ist verboten“, „Inspirationen durch vorherige Ideen und deren Weiterverwendung sind erlaubt“ usw.). Die Teammitglieder sammeln Ideen zu dem Thema/ der Fragestellung und eine zuvor bestimmte Lehr- oder Fachkraft schreibt diese für alle sichtbar auf.

Beispiel: Überlegungen zur Intensivierung der interprofessionellen Kooperation im Schulteam

*Interprofessionelle Kooperation an unserer Schule*

- Zuständigkeiten
- Aufgabenverteilungen
- Ist- und Sollzustand
- Voneinander Lernen
- ...

#### BEMERKUNGEN



Bei zu ernsthaftem Arbeiten gehen viele Ideen und kreative Elemente verloren. Es ist daher wichtig bei der Ideenfindung einen unkritischen und unvoreingenommenen Rahmen zuzulassen und die Ergebnisfindung somit auszuweiten.

MÖGLICHE  
VERORTUNG IM  
FORTBILDUNGS-  
SCHEMA



Kann je nach Bedarf des Schul- und Förderteams grundsätzlich für jede Einheit modifiziert und angewendet werden.

QUELLEN-  
ANGABE



Brauneck, P.; Urbanek, R. & Brönstrup, U. (2006): Methodensammlung. Anregungen und Beispiele für die Moderation. In: Landesinstitut für Schule/ Qualitätsagentur (Hrsg.): Lehrerfortbildung in Nordrhein-Westfalen (6., veränd. Aufl.).

## 4. Brainwriting

### ZIELSETZUNG



Kreative und vertiefende Ideenfindung und -weiterentwicklung im Schul- oder Förderteam

### DAUER



Je nach Teamgröße und Thema ist die Dauer variabel. Es sollte vorab ein zeitlicher Rahmen festgelegt werden.

### MATERIALIEN



Flipchartpapier o.ä., Schreibwerkzeug

### ÜBUNGSIHALT



Die Teammitglieder erhalten eine Fragestellung oder einen Impuls. Jede Lehr- und Fachkraft soll sich hierzu zunächst in Einzelarbeit möglichst viele Antworten/ Ideen ausdenken.

Beispielsweise:

*Was ist Ihnen für einen interprofessionellen pädagogischen Diskurs besonders wichtig?*

Die Antworten/ Ideen werden anschließend in Zweierteams (möglichst unterschiedlicher Profession) verglichen und gemeinsam neu bearbeitet. Ziel ist es sich zusammen auf ein bis zwei gemeinsame Ergebnisse zu einigen und diese schriftlich festzuhalten. Die Ergebnisse der Zweierteams werden anschließend in der Gesamtgruppe verglichen und diskutiert.

### BEMERKUNGEN



Keine

### MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSCHEMA



Kann je nach Bedarf des Schul- und Förderteams grundsätzlich für jede Einheit modifiziert und angewendet werden.

QUELLEN-  
ANGABE



Brauneck, P.; Urbanek, R. & Brönstrup, U. (2006): Methodensammlung. Anregungen und Beispiele für die Moderation. In: Landesinstitut für Schule/ Qualitätsagentur (Hrsg.): Lehrerfortbildung in Nordrhein-Westfalen (6., veränd. Aufl.).

## 5. Buchstabieren

### ZIELSETZUNG



Als Einstieg in ein Thema im Schul- oder Förderteam; Nutzung für den Inhaltswechsel in der Teamarbeit

### DAUER



Je nach Teamgröße und Thema ist die Dauer variabel. Es sollte vorab ein zeitlicher Rahmen festgelegt werden.

### MATERIALIEN



Flipchartpapier o.ä., Karten, Schreibwerkzeug

### ÜBUNGSMATERIALIEN



Ein markanter Begriff des zu bearbeitenden Themas wird senkrecht in Blockbuchstaben für alle Mitglieder des Schul- oder Förderteams notiert. Alle Teammitglieder schreiben für sich zu jedem Buchstaben des Überbegriffs ein Wort, dass mit diesem Buchstaben beginnt auf die Karten (pro Karte ein Wort). Die Karten werden dann aufgehängt/ ausgelegt (das Auslegen auf dem Boden reizt mehr zum Neuordnen) und die gefundenen Begriffe gemeinsam verglichen.

*Beispiel: Vorgegebener Begriff ist KOOOPERATION*

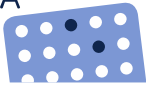
**K** oordinieren  
**O** ffenen Ganzttag einbeziehen  
**O** rganisation der Zusammenarbeit  
**P** flege von Kontakten zu Externen  
**E** ngagement  
**R** egelmäßiger Austausch  
**A** rbeitssteilung  
**T** eamentwicklung  
**I** deen  
**O** ffenheit  
**N** eugier

### BEMERKUNGEN



Es können auch verschiedene Begriffe an Teilgruppen vergeben werden. Darüber hinaus kann diese Methode auch mündlich durchgeführt werden. Hier ist jedoch darauf zu achten, dass alle Lehr- und Fachkräfte gleichermaßen einbezogen werden.

MÖGLICHE  
VERORTUNG IM  
FORTBILDUNGS-  
SCHEMA



Kann je nach Bedarf des Schul- und Förderteams grundsätzlich für jede Einheit modifiziert und angewendet werden.

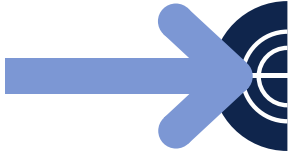
QUELLEN-  
ANGABE



Brauneck, P.; Urbanek, R. & Brönstrup, U. (2006): Methodensammlung. Anregungen und Beispiele für die Moderation. In: Landesinstitut für Schule/ Qualitätsagentur (Hrsg.): Lehrerfortbildung in Nordrhein-Westfalen (6., veränd. Aufl.).

## 6. Denktzettel

### ZIELSETZUNG



Reflexion bisheriger Arbeitsschritte; Lernen für die Zukunft; Schaffung eines Ideenspeichers

### DAUER



Ca. 5 Minuten zur Formulierung der ‚Denktzettel‘; ca. 45 Minuten zur Besprechung im Team

### MATERIALIEN



Flipchartpapier o.ä., Karten, Schreibwerkzeug

### ÜBUNGSMATERIALIEN



Die Teammitglieder führen sich die letzten Phasen der Zusammenarbeit vor Augen und notieren alleine oder zu zweit Wünsche, Anregungen und Ideen für die weitere Kooperation auf den Karten. Die ‚Denktzettel‘ werden negativ („*Das sollten wir in Zukunft nicht mehr denken/tun*“) und positiv („*Das sollten wir in Zukunft mehr bedenken/berücksichtigen*“) formuliert. Die ‚Denktzettel‘ werden anschließend gemeinsam im Team besprochen.

*Beispiel: Das wollen wir in Zukunft nicht mehr bedenken:*

- „*Das geht sowieso schief.*“
- „*Was sollen die von mir denken?*“
- „*Ich habe aber auch immer Pech.*“
- „*Alle wollen was von mir.*“

*Beispiel: Das wollen wir in Zukunft mehr bedenken/berücksichtigen:*

- „*Ich kann mit meiner Erfahrung anderen im Schulteam helfen.*“
- „*Diese Herausforderung reizt mich.*“
- „*Ich kann der Situation gelassen entgegensehen.*“
- „*Wir haben schon schwierigere Probleme bewältigt.*“

### BEMERKUNGEN



Die ‚Denktzettel‘ können aufgehoben werden und dienen so als Ideenspeicher für eine weitere bzw. erneute Zusammenarbeit.

MÖGLICHE  
VERORTUNG IM  
FORTBILDUNGS-  
SCHEMA



Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 1 – Baustein 4: Teamentwicklungsprozesse in der Grundschulpraxis

QUELLEN-  
ANGABE



Brauneck, P.; Urbanek, R. & Brönstrup, U. (2006): Methodensammlung. Anregungen und Beispiele für die Moderation. In: Landesinstitut für Schule/ Qualitätsagentur (Hrsg.): Lehrerfortbildung in Nordrhein-Westfalen (6., veränd. Aufl.).

## 7. Das Teamdreieck

### ZIELSETZUNG



Bestandsaufnahme der Zusammenarbeit im Schul- oder Förderteam; ersten Zugang zur Weiterentwicklung des jeweiligen Teams schaffen

### DAUER



Je nach Teamgröße und Thema ist die Dauer variabel. Es sollte vorab ein zeitlicher Rahmen festgelegt werden.

### MATERIALIEN



Teamdreieck (s. Vorlage)




### ÜBUNGSIHALTE



Diese Methode bietet einen Zugang zum besseren Verständnis von Teams, indem Potenziale und Defizite schnell erarbeitet und erfasst werden können. Um mit dieser Methode arbeiten zu können, ist es wichtig, dass dem Team die Bedeutungen des Teamdreiecks mit den drei Kraftquellen (Ordnung, Erkenntnis und Vertrauen) bewusst sind. Diese lassen sich wie folgt charakterisieren:

- **Ordnung:** Im Sinne innerer Ordnung brauchen Teams klare Strukturen und Rollenverteilungen, damit durch Einsatz und Engagement der Teammitglieder auch gute Ergebnisse erzielt werden. So meint ‚Ordnung‘ weniger einen begrenzenden, disziplinierenden Zustand, als vielmehr eine einladende, aktivierende, auffordernde und integrierende Funktion.
- **Erkenntnis:** Diese Teamressource umfasst die Aktivierung und Vernetzung des Wissens der Teammitglieder, die Verknüpfung des individuellen Wissens mit dem Teamwissen und die Verbindung mit Wissensträgern außerhalb des Teams. Hinzu kommen die Sicherung und Dokumentation des gesamten Wissens.
- **Vertrauen:** Diese Ressource stellt den Kern der Teamarbeit dar. Sie beinhaltet Offenheit für kreative Prozesse, die Tolerierung auch informeller Beziehungen und Zugänge wie Emotionalität und Empathie. Diese ‚weichen Faktoren‘ wurden lange Zeit für die Teamarbeit unterschätzt. Jedoch sind Teams gerade durch die face-to-face Kommunikation und Dynamik besonders auf die Qualität der Beziehungen der Teammitglieder angewiesen.

Ausgehend von dem Vorwissen zu den Kraftquellen werden folgende vier Fragen besprochen:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Kraftquelle hat derzeit für unsere Zusammenarbeit eine zu hohe oder zu geringe Bedeutung? Wie zeigt sich das?</li> <li>• Welche Auswirkungen hat dieses Ungleichgewicht auf unsere Ziele, Inhalte und die Kooperationsqualität?</li> <li>• Was ist für uns jetzt eher möglich und was wird dadurch eher schwieriger? Brauchen wir jetzt schon einen Ausgleich oder ein Gleichgewicht? Oder ist dieses Ungleichgewicht der drei Kraftquellen im Moment von Nutzen?</li> <li>• Welche Schlussfolgerungen ergeben sich aus dieser Bestandsaufnahme für unsere Zusammenarbeit im Team?</li> </ul>
<p>BEMERKUNGEN</p> 	<p>Die vier Fragen zu den Kraftquellen können je nach zur Verfügung stehender Zeit zunächst einzeln oder direkt im Gesamtteam besprochen werden.</p>
<p>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGS- SCHEMA</p> 	<p>Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 1 – Baustein 2: Aufgaben- und Arbeitsbereiche verschiedener Professionen in der Grundschule</p>
<p>QUELLEN- ANGABE</p> 	<p>Philipp, E. (2014): Multiprofessionelle Teamentwicklung. Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule. Weinheim &amp; Basel: Beltz.</p>

### Das Teamdreieck – Die Arbeit mit den drei Kraftquellen



## 8. Das Traumteam

### ZIELSETZUNG



Einstieg in die Teamarbeit; Entwicklung von Visionen; Kennenlernen der Teammitglieder; Erarbeitung von Teamregeln und Grundsätzen

### DAUER



Je nach Teamgröße und Thema ist die Dauer variabel. Es sollte vorab ein zeitlicher Rahmen festgelegt werden.

### MATERIALIEN



Flipchartpapier o.ä., Schreibwerkzeug

### ÜBUNGSMATERIALIEN



Folgende Fragen werden im Schul- oder Förderteam behandelt, dabei sollte sich nach Möglichkeit jedes Teammitglied äußern:

#### **Was war meine persönliche ,Traumteam-Erfahrung‘?**

Jede Lehr- und Fachkraft schildert eine positive Teamerfahrung. Es kann sich um alle denkbaren Gruppenkonstellationen handeln: eine Lerngruppe in der Schule oder im Studium, einen Literaturkreis, eine Sportmannschaft, eine Musikgruppe, eine Bürgerinitiative, ein Schulleitungsteam oder -kollegium ein Aufbau- oder Fortbildungsteam usw.

#### **Was war das Besondere an diesem Team?**

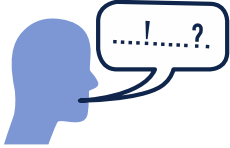


Es sollen alle Merkmale und Kriterien genannt werden, die dieses ,Traumteam‘ auszeichneten. Denkbar sind Erfahrungen wie „*Wir hatten ein gemeinsames Ziel*“, „*Es war eine schöne Sommerromanze*“, „*Wir hatten einen gemeinsamen Gegner*“, „*Wir verstanden uns blind*“ usw.

#### **Was sind übereinstimmende Teammerkmale?**

Zusammen werden im Team Gemeinsamkeiten der einzelnen ,Traumteams‘ herausgearbeitet. Diese sollten schriftlich festgehalten werden.

#### **Welche Merkmale sollten unser ,Traumteam‘ auszeichnen?**

Basierend auf den vorherigen Fragen erarbeitet das Team gemeinsam spezifische Regeln für die eigene Zusammenarbeit. Dabei können Merkmale der zuvor beschriebenen Traumteams übernommen oder auch vollkommen neue Regeln erdacht werden. Das ein Team nicht immer ein Traumteam ist, dies aber werden kann, sollte festgehalten werden und ein anzustrebendes Ziel darstellen.

<p>BEMERKUNGEN</p> 	<p>Die Fragen können zunächst von jedem einzeln beantwortet und anschließend im Team besprochen werden oder direkt im Team zur Diskussion gestellt werden.</p>
<p>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSCHEMA</p> 	<p>Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 1 – Baustein 1: Interprofessionalität in der Grundschularbeit</p>
<p>QUELLEN-ANGABE</p> 	<p>Philipp, E. (2014): Multiprofessionelle Teamentwicklung. Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule. Weinheim &amp; Basel: Beltz.</p>

## 9. Der aktuelle Wetterbericht

### ZIELSETZUNG



Offenlegung der aktuellen Atmosphäre im Team; persönliche Einschätzung des Klimas im Schul- oder Förderteam

### DAUER



Mindestens 30 Minuten

### MATERIALIEN



Große Kartonbögen, Schreibwerkzeug

### ÜBUNGSIHALTE



Zunächst werden im Schul- oder Förderteam gemeinsam typische Wettersymbole zusammengetragen (z.B. strahlende Sonne, Wolken, Sturm, Regenschauer, Gewitter, Eisglätte, Schnee, bewölkte Sonne etc.). Jedes Symbol wird auf einen Kartonbogen gemalt oder geschrieben und diese anschließend im Raum verteilt. Jedes Teammitglied wird gebeten sich dem Wettersymbol zuzuordnen, welches seiner persönlichen Atmosphäreneinschätzung im Team entspricht. Danach bringt jede Lehr- und Fachkraft Entscheidungsbegründungen vor und formuliert gleichzeitig Perspektiven, um ggf. von einer ‚ungünstigen Wetterlage‘ zu ‚strahlendem Sonnenschein‘ zu gelangen.

### BEMERKUNGEN



Keine

### MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSCHEMA



Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 1 – Baustein 6: Gelingensfaktoren für eine interprofessionelle Kooperation

### QUELLEN-ANGABE



Krenz, A. (2013): Teamarbeit und Teamentwicklung. Grundlagen und praxisnahe Lösungen für eine effiziente Zusammenarbeit. Büsingen: K2-Verlag GmbH.

## 10. Der Teamcheck

### ZIELSETZUNG



Analyse des Schul- oder Förderteams als Einstieg; Klärung der Besonderheiten in den Teamkontexten der alltäglichen Grundschulpraxis

### DAUER



Pro Frage sollte eine Diskussionszeit von ca. 15 Minuten nicht überschritten werden

### MATERIALIEN



Keine

### ÜBUNGSMATERIALIEN



Diese Methode kann als analysierender Einstieg eingesetzt werden, um sich im Schul- oder Förderteam während einer gemeinsamen Besprechung bewusst mit verschiedenen Fragen zum Team auseinanderzusetzen. Hierbei ist es möglich, dass die Fragen direkt im gesamten Team diskutiert werden oder - je nach zur Verfügung stehender Zeit - sich die Lehr- und Fachkräfte zunächst einzeln mit der Beantwortung der Fragen befassen.

Die folgenden Fragen sind beispielhaft für das Schulteam formuliert, und können je nach Bedarf angepasst, ergänzt oder gekürzt werden:

- *Worin besteht die Aufgabe unseres Schulteams?*
- *Welches Ziel hat sich unser Schulteam vorgenommen?*
- *Worin ist unser Schulteam besonders gut?*
- *Wie löst unser Schulteam Probleme?*
- *Worin besteht die besondere Qualität unseres Schulteams?*

### BEMERKUNGEN



Diese Methode dient einer ersten, beschreibenden Analyse des Schul- oder Förderteams, sodass ausschweifende Diskussionen zu einer Frage möglichst zurückgehalten werden sollten.


### MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSSCHEMA



Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten:

Einheit 1 – Baustein 3: Teams und Teamarbeit in Grundschulen

Einheit 2 – Baustein 3: Reflexion interprofessioneller Kooperationsprozesse im Grundschulteam

	Einheit 2 – Baustein 4: Konflikten innerhalb von Grundschulteams präventiv begegnen
<p>QUELLEN-ANGABE</p> 	<p>Scholz, D. (2018): Keiner kann so viel wie alle. Teamarbeit und Teamentwicklung im Sozial- und Gesundheitswesen. Wien: Facultas Universitätsverlag.</p>

## 11. Die neun Teamrollen

### ZIELSETZUNG



Selbst- und Fremdeinschätzung der Rolle im Team

### DAUER



Ca. 15 Minuten für das Ausfüllen des Arbeitsbogens; ca. 30-60 Minuten für die anschließende Diskussion

### MATERIALIEN



Flipchartpapier o.ä., Arbeitsbogen zum Team-Feedback (s. Vorlage), Schreibwerkzeug

### ÜBUNGSMATERIALIEN



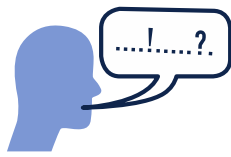
Ein bewährtes Vorgehen, um eine persönliche Rückmeldung zur Rolle im Team zu geben und zu erhalten, stellt die Arbeit mit den neun Teamrollen dar. Dazu wird der Arbeitsbogen zum Team-Feedback (s. Vorlage) verteilt und folgender Arbeitsauftrag vergeben:

- **Selbsteinschätzung:** Bitte schätzen Sie ein, welche Rollen Ihnen besonders liegen.
- **Fremdeinschätzung:** Welche Rollen können die einzelnen Mitglieder Ihres Teams am besten wahrnehmen?

Von den Teammitgliedern auszufüllen sind jeweils die letzten beiden Spalten des Arbeitsbogens. Hier sollen bei der Fremdeinschätzung die Teammitglieder eingetragen werden, die am besten für die entsprechende Rolle geeignet erscheinen und bei der Selbsteinschätzung sollen die Rollen markiert werden, mit denen sich die Lehr- oder Fachkraft selbst besonders gut identifizieren kann. Die weiteren Spalten enthalten Rollenbeschreibungen und dienen der näheren Information.

Ein wichtiges Ergebnis dieses Feedbacks im Team liegt in der Prüfung, ob die neun Rollen alle vergeben wurden. Fehlen bestimmte Rollenbesetzungen, so ist zu fragen, wer diese Rollen am besten übernehmen kann. Teammitglieder können bzw. müssen in kleineren Teamzusammenhänge auch mehrere Rollen gleichzeitig übernehmen. Dies sollte in der Diskussion und Reflexion der Teamrollen mit bedacht werden. Neben dieser Überprüfung sollen zudem die Selbst- und Fremdeinschätzungen der Rollenverteilungen reflektiert werden. Hierzu bietet es sich an, die Namen aller Teammitglieder für alle zunächst sichtbar aufzuschreiben und alle vergebenen Rollen neben den Namen zu notieren.

## BEMERKUNGEN



Bei der Arbeit mit dieser Methode, als kombinierte Verbindung von Selbst- und Fremdeinschätzung, sollten folgende drei Einschätzungsschwierigkeiten im Blick behalten werden:

- Ein Problem der Selbsteinschätzung liegt darin, dass man eine persönliche Schwäche, an der man vermeintlich schon länger arbeitet, mittlerweile als eine Stärke definiert. Oft ist es aber gerade die unbewusst wahrgenommene Schwäche, an der man intensiv arbeitet und mit der man sich stark auseinandersetzt.
- In der allgemeinen Wahrnehmung werden die strategischen und visionären Rollen positiver gesehen, als die eher auf Umsetzung angelegten Rollen. Dies kann dazu führen, dass wesentliche Aufgaben im Team liegen bleiben oder gemeinsam erarbeitete Beschlüsse nicht umgesetzt werden.

Schließlich können die Teammitglieder dazu tendieren, die eigenen Beiträge zu überschätzen und wiederum die der anderen im Team zu unterschätzen oder umgekehrt.

## MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSCHEMA



Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 1 – Baustein 5: Rollenzuschreibungen in Teamkontexten

## QUELLEN-ANGABE



Philipp, E. (2014): Multiprofessionelle Teamentwicklung. Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule. Weinheim & Basel: Beltz.

## Die neun Teamrollen – Arbeitsbogen zum Team-Feedback

Typ	Typische Eigenschaften	Fremdeinschätzung: Wer im Team kann diese Rolle übernehmen?	Selbsteinschätzung: Welche Rollen liegen mir gut?
<b>Koordinator*in</b>	...stimmt Ziele ab, erkennt die Fähigkeiten der anderen Teammitglieder und delegiert entsprechende Aufgaben.		
<b>Macher*in</b>	...hat einen großen Antrieb an der Zielerreichung zu arbeiten und Mut auch Hindernisse zu überwinden, um das Ziel zu erreichen.		
<b>Erfinder*in</b>	...ist kreativ, phantasievoll und bringt Ideen ein, um auch schwierige Probleme zu lösen.		
<b>Beobachter*in</b>	...analysiert eher aus einer objektiven Perspektive heraus das Team und geht strategisch vor, wenn notwendig.		
<b>Umsetzer*in</b>	...will eigene Ideen aktiv umsetzen und organisiert die Arbeit entsprechend. Dabei wird jedoch ein geringeres Maß an Kompromissbereitschaft gezeigt.		
<b>Wegbereiter*in</b>	...liegt viel daran die Ziele zu erreichen. Ist enthusiastisch, kommunikativ und extrovertiert und kann durch diese Fähigkeiten notwendige Ressourcen mobilisieren, die für die Zielerreichung notwendig sind.		
<b>Mitspieler*in/ Teamarbeiter*in</b>	...ist umgänglich, einsichtig, zuvorkommend und diplomatisch und somit ein gewissenhaftes Teammitglied, das bei zwischenmenschlichen Konflikten unterstützen kann.		
<b>Perfektionist*in</b>	...legt großen Wert auf eine gewissenhafte Zielerreichung und ist entschlossen, das Ziel zu erreichen – egal um welchen Preis. Häufig auch besorgt, ob alle Teammitglieder ihre Aufgaben zuverlässig erfüllen.		
<b>Spezialist*in</b>	...steuert das Team durch vorhandenes Fachwissen und liefert notwendige Informationen, die sonst schwer verfügbar sind.		

## 12. Die Schiffsmannschaft

### ZIELSETZUNG



Bestandsaufnahme; Rollenverteilung im Schul- oder Förderteam ermitteln und optimieren

### DAUER



Je nach Teamgröße ist die Dauer variabel. Es sollte vorab ein zeitlicher Rahmen festgelegt werden. Für diese Übung sollten jedoch mindestens 60 Minuten eingeplant werden.

### MATERIALIEN



Schreibwerkzeug, Moderationskarten

### ÜBUNGSIHALTE



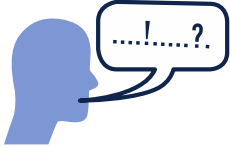


Das Schul- oder Förderteam soll in einem Gedankenspiel mit einer Schiffsmannschaft verglichen werden. Auch hier gibt es eine sehr differenzierte Aufgaben- und Rollenverteilung (Kapitän, Steuermann, Offizier, Servicepersonal, Koch, Musiker, Schiffsarzt, Matrose, usw.).

Eine beispielhafte Aufgabe für ein Schulteam könnte lauten:

„Jede\*r Einzelne in der Gruppe möge sich überlegen: Angenommen, unser Schulteam wäre eine solche Schiffsmannschaft: Welche Rolle(n) hätte ich?“

Diese Rolle(n) – es können durchaus mehrere sein – schreibt das einzelne Gruppenmitglied auf eine Moderationskarte. Die Karten werden dann anschließend gemeinsam im Schulteam aufgedeckt und gelesen. Im Anschluss wird über die Beschaffenheit des Schiffs und dessen Funktionstüchtigkeit fantasiert und diskutiert (zum Beispiel mit drei Kapitänen, vier Offizieren und einem Matrosen). Dann soll jedes Teammitglied sein Verständnis von der eigenen Rollenbeschreibung darlegen. Im Anschluss erfolgt eine ausführliche Diskussions- und Feedbackrunde an. Es soll um das Verhältnis von Eigen- und Fremdwahrnehmung gehen, die Diskussion soll zu folgenden Zielen überleiten:

- ➔ Erkenntnisgewinn über eigene Verhaltensmuster
- ➔ Gedankliche Variationen der eigenen Verhaltensmuster
- ➔ Identifikation typischer Muster im Gruppengeschehen
- ➔ Finden von Alternativen und dadurch Erschließung von ungenutzten Potentialen im Schul- oder Förderteam

<p>BEMERKUNGEN</p> 	<p>Keine</p>
<p>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGS- SCHEMA</p> 	<p>Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 1 – Baustein 5: Rollenzuschreibungen in Teamkontexten</p>
<p>QUELLEN- ANGABE</p> 	<p>Philipp, E. (2014): Multiprofessionelle Teamentwicklung. Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule. Weinheim &amp; Basel: Beltz.</p>

## 13. Die Stunde der Wahrheit

### ZIELSETZUNG



Transparenz über Gedanken der Teammitglieder

### DAUER



Je nach Teamgröße und Thema ist die Dauer variabel. Es sollte vorab ein zeitlicher Rahmen festgelegt werden. Für diese Übung sollten jedoch mindestens 90 Minuten eingeplant werden.

### MATERIALIEN



Flipchartpapier o.ä., größere Karten, Schreibwerkzeug

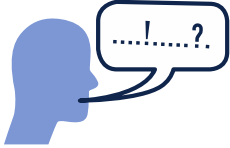


### ÜBUNGSIHALTE



Auf dem Flipchartpapier werden zehn Felder in einer Linie von 1 bis 10 durchnummeriert. Jedes Teammitglied erhält zehn Karten, die ebenfalls durchnummeriert werden sollen. Anschließend werden folgende zehn Fragen vorgelesen, die von jedem einzeln auf den Karten beantwortet werden sollen:

1. Mit welchen Gedanken und Gefühlen gehe ich täglich zur Schule?
2. Mit welchen Gedanken und Gefühlen verlasse ich in der Regel die Schule?
3. Welche Arbeitsbedingungen würde ich lieber heute als morgen ändern wollen?
4. Würde ich mein eigenes Kind in diese Schule geben? Warum/ Warum nicht?
5. Welche Qualitätsmerkmale sind meiner Meinung nach besonders hochwertig ausgeprägt an der Schule?
6. Welche Qualitätsmerkmale der Schule müssen meiner Meinung nach dringend verbessert werden?
7. Was macht den Arbeitsplatz an dieser Schule für mich so attraktiv?
8. Wenn ich einen Zauberstab hätte, welcher Wunsch sollte sofort in Erfüllung gehen?
9. Gibt es Hoffnung in Bezug auf anstehende Veränderungsnotwendigkeiten?
10. Was hat sich für mich in letzter Zeit an der Schule besonders positiv entwickelt?

Die Karten werden zunächst verdeckt den Zahlen von 1-10 zugeordnet und dann eine nach der anderen umgedreht und vorgelesen. Über die Ergebnisse wird dann im Team diskutiert.

<p>BEMERKUNGEN</p> 	<p>Keine</p>
<p>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGS- SCHEMA</p> 	<p>Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 2 – Baustein 2: Reflexion interprofessioneller Kooperationsprozesse im Grundschulteam</p>
<p>QUELLEN- ANGABE</p> 	<p>Krenz, A. (2013): Teamarbeit und Teamentwicklung. Grundlagen und praxisnahe Lösungen für eine effiziente Zusammenarbeit. Büsingen: K2-Verlag GmbH.</p>

## 14. Doppeltes Feedback

### ZIELSETZUNG



Rückmeldung zu bestimmten Erfahrungen und Erlebnissen von einzelnen Teammitgliedern; Rückmeldung für den Feedback-Geber

### DAUER



20 Minuten pro Feedback

### MATERIALIEN



Papier, Schreibwerkzeug

### ÜBUNGSMATERIALIEN



Gestaltung eines strukturierten Dialoges mit besonderer Vermeidung von Angriffs- und Verteidigungspositionen. Alle Teammitglieder werden gebeten sich Situationen, Erlebnisse und Erfahrungen mit anderen Teammitgliedern ins Gedächtnis zu rufen, die im Nachhinein einen ‚unschönen Beigeschmack‘ hinterlassen haben. Diese Situationen sollen in Einzelarbeit in Stichpunkten notiert werden. Ein Teammitglied bittet daraufhin die andere Person, mit der die entsprechende Situation erlebt wurde, um einen kontrollierten Dialog.

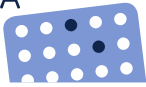
Die zwei Lehr- und/ oder Fachkräfte (Sender und Empfänger) stellen sich im Abstand von 3 Metern entfernt auf. Der Sprecher bringt seine notierte Irritation vor. Der Empfänger äußert seine Zustimmung bzw. Ablehnung bei jedem vorgebrachten Satz, indem er auf den Sender zugeht oder sich räumlich von diesem entfernt. Im Anschluss äußert sich der Empfänger zu dem Gesagten, gibt seinen Eindruck der Situation wieder. Der ursprüngliche Sender äußert seine Zustimmung bzw. Ablehnung ebenfalls in dem er die räumliche Distanz verringert bzw. erhöht. Haben die beiden Lehr- und/ oder Fachkräfte ihr Statement abgegeben versucht die beobachtende Gruppe helfende Ideen zu der Situation einzubringen. Danach wird die Rolle des ersten Senders von einem anderen Teammitglied vorgebracht.

### BEMERKUNGEN



Diese Methode sollte nur in Teams angewendet werden, in dem eine Vertrauensbasis vorhanden ist, sodass konstruktive Kritik angesprochen werden darf.

MÖGLICHE  
VERORTUNG IM  
FORTBILDUNGS-  
SCHEMA



Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 2 – Baustein 4: Konflikten innerhalb des Grundschulteams präventiv begegnen

QUELLEN-  
ANGABE



Krenz, A. (2013): Teamarbeit und Teamentwicklung. Grundlagen und praxisnahe Lösungen für eine effiziente Zusammenarbeit. Büsingen: K2-Verlag GmbH.

## 15. Fallbeispiel

### ZIELSETZUNG



Exemplarische Fallanalyse im Schul- oder Förderteam

### DAUER



Je nach Teamgröße und Thema ist die Dauer variabel. Es sollte vorab ein zeitlicher Rahmen festgelegt werden.

### MATERIALIEN



Fallbeispiel inkl. Bearbeitungsaufgaben, Schreibwerkzeug

### ÜBUNGSIHALTE



Die Teammitglieder erhalten die Beschreibung eines beispielhaften Falles zum aktuellen Thema. Weitere Arbeitsaufträge bzw. Strukturhilfen erleichtern die anschließende Bearbeitung. Es werden von den Lehr- und Fachkräften Problemstrukturen und Lösungsmöglichkeiten erarbeitet (Einzel- oder Gruppenarbeit möglich). Die Besprechung erfolgt im Anschluss in der Gesamtgruppe.

### BEMERKUNGEN



Der Fall kann fiktiv sein oder aus der tatsächlichen Praxis stammen. Die Teammitglieder können in Einzel-, Paar- oder Gruppenarbeit arbeiten, je nach Anspruch, Bearbeitungsdauer und Gruppengröße.

### MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSCHEMA



Kann je nach Bedarf des Schul- und Förderteams grundsätzlich für jede Einheit modifiziert und angewendet werden.

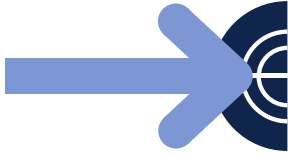
### QUELLEN-ANGABE



Brauneck, P.; Urbanek, R. & Brönstrup, U. (2006): Methodensammlung. Anregungen und Beispiele für die Moderation. In: Landesinstitut für Schule/ Qualitätsagentur (Hrsg.): Lehrerfortbildung in Nordrhein-Westfalen. (6., veränd. Aufl.).

## 16. Fotosprache

### ZIELSETZUNG



Atmosphäre auflockern; Annäherung an ein Thema

### DAUER



Ca. 5 Minuten für die Auswahl des Fotos; ca. 1 Minute für die Vorstellung des Fotos

### MATERIALIEN



Thematisch passende Fotos aus Zeitschriften, dem Internet o.ä.

### ÜBUNGSIHALTE



Auf dem Boden oder auf Tischen werden Fotos zu einem bestimmten Thema, das bearbeitet werden soll, ausgelegt. Jedes Teammitglied sucht sich ein Foto aus. Anschließend verbalisiert jede Lehr- und Fachkraft die eigenen Gedanken und Emotionen zu dem speziell ausgewählten Foto. Dabei wird die Beziehung zum aktuellen Thema hergestellt.

Beispiele für Fotosammlungen:

- **Kooperation im Schulteam:** Donner, Wolke, Sonnenschein, Händeschütteln, Ärmel hochkrempeln, verschiedene Smileys usw.
- **Förderung emotional-sozialer Kompetenzen:** lachendes Kind, Fragezeichen (Ursache), schreiendes Kind, Teilhabe, Zusammenarbeit, Freundschaft usw.)

### BEMERKUNGEN



Keine

### MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSCHEMA



Kann je nach Bedarf des Schul- und Förderteams grundsätzlich für jede Einheit modifiziert und angewendet werden.

QUELLEN-  
ANGABE



Brauneck, P.; Urbanek, R. & Brönstrup, U. (2006): Methodensammlung. Anregungen und Beispiele für die Moderation. In: Landesinstitut für Schule/ Qualitätsagentur (Hrsg.): Lehrerfortbildung in Nordrhein-Westfalen (6., veränd. Aufl.).

## 17. Fragerunde

### ZIELSETZUNG



Informationsaustausch im Förderteam

### DAUER



Ca. 30 Minuten

### MATERIALIEN



Papier und Schreibwerkzeug, ggf. Flipchartpapier oder Plakate

### ÜBUNGSMATERIALIEN



Jedes Teammitglied überlegt sich eine Frage zu einem zuvor gemeinsam besprochenen Thema und notiert diese auf einem Blatt. Gleichzeitig werden die Blätter reihum weitergegeben, so oft, bis sie wieder beim Fragenden ankommen. Jedes Teammitglied, das eine Antwort weiß, schreibt diese unter die Frage. Anschließend werden Fragen und Antworten vorgelesen und können bei Bedarf für die weitere Diskussion z.B. auf Flipchartpapier oder Plakaten festgehalten werden.

Beispielfragen und Antworten zum Thema im Schul- oder Förderteam

Frage Person 1: „Wie kann die Kooperation verbessert werden?“

Mögliche Antworten:

- „Wir sollten regelmäßige Austauschtreffen vereinbaren.“
- „Zuständigkeiten sollten geklärt werden.“
- ...

Frage Person 2: „Muss ich überhaupt kooperieren?“

Mögliche Antworten:

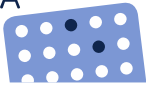
- „Das kann die individuelle Förderung verbessern.“
- „Du kannst mit deinem Wissen und deinen Kompetenzen andere Kolleg\*innen unterstützen.“
- ...

### BEMERKUNGEN



Es bietet sich an, dass die Teams für diese Methode nicht mehr als 6 Personen umfassen, um einen tatsächlichen Informationsaustausch zu gewährleisten.

MÖGLICHE  
VERORTUNG IM  
FORTBILDUNGS-  
SCHEMA



Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 1 – Baustein 3: Teams und Teamarbeit in Grundschulen

QUELLEN-  
ANGABE



Brauneck, P.; Urbanek, R. & Brönstrup, U. (2006): Methodensammlung. Anregungen und Beispiele für die Moderation. In: Landesinstitut für Schule/ Qualitätsagentur (Hrsg.): Lehrerfortbildung in Nordrhein-Westfalen (6., veränd. Aufl.).

## 18. Fünf-Finger-Rückmeldung

### ZIELSETZUNG



Subjektive und anschauliche Äußerung positiver und negativer Kritik im Schul- oder Förderteam

### DAUER



Mindestens eine Minute pro Teammitglied (in der verkürzten Variante)

### MATERIALIEN



ggf. Papiere und Schreibwerkzeug

### ÜBUNGSIHALTE



Die ‚Fünf-Finger-Rückmeldung‘ ist eine unkonventionelle Methode, um eine Rückmeldung einzuholen und zu differenzierten Informationen zu gelangen. Die Teammitglieder sollen anhand der ‚Fünf-Finger-Rückmeldung‘ ein Feedback, z.B. zu einer Dienstbesprechung oder Fallsitzung geben. Jeder Finger wird dabei mit einem Impuls in Verbindung gebracht:

- **Kleiner Finger:** Mir ist zu kurz gekommen...
- **Ringfinger:** Ich bin zufrieden mit...
- **Mittelfinger:** Gar nicht gefallen hat mir...
- **Zeigefinger:** Diesen Hinweis habe ich erhalten...
- **Daumen:** Ich fand gut...

Bei einer verkürzten Vorgehensweise sollen sich die Teammitglieder melden, einen der fünf Finger zeigen und eine entsprechende Rückmeldung geben. Ist mehr Zeit vorhanden, bietet sich die Verschriftlichung an. Dazu zeichnet jede Lehr- und Fachkraft zunächst die Umrisse der eigenen Hand auf ein Papier und beschriftet anschließend die Finger entsprechend der Vorgaben. Alternativ kann auch die Kopie einer Hand ausgehändigt werden. Anschließend werden die Hände in der Gesamtgruppe besprochen. Wenn noch mehr Zeit besteht, können die Hände auch im Raum aufgehängt und miteinander verglichen werden.

### BEMERKUNGEN



Keine

MÖGLICHE  
VERORTUNG IM  
FORTBILDUNGS-  
SCHEMA



Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 2 – Baustein 2: Reflexion interprofessioneller Kooperationsprozesse im Grundschulteam

QUELLEN-  
ANGABE



Brauneck, P.; Urbanek, R. & Brönstrup, U. (2006): Methodensammlung. Anregungen und Beispiele für die Moderation. In: Landesinstitut für Schule/ Qualitätsagentur (Hrsg.): Lehrerfortbildung in Nordrhein-Westfalen (6., veränd. Aufl.).

## 19. Genau auf den Punkt kommen

### ZIELSETZUNG



Förderung der Selbstexploration; Offenlegung der persönlichen Fremdeinschätzung

### DAUER



Ca. 90 Minuten

### MATERIALIEN



Zettel, Schreibwerkzeug, zehn DIN A-4-Blätter

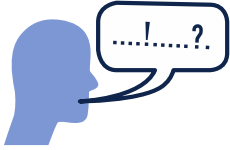
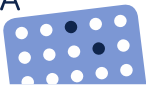

### ÜBUNGSMATERIALIEN



Es geht bei der Methode darum, im Team Einschätzungen über andere Teammitglieder abzugeben bzw. Erkenntnisse der eigenen Außenwirkung bezüglich der Teilnahme an Arbeitsprozessen und dem jeweiligen Arbeitseinsatz zu gewinnen. Dazu wird jeweils ein DIN A-4-Blatt mit einer der folgenden Fragen beschriftet.

1. Wer sorgt in unserem Team für eine gute Arbeitsatmosphäre?
2. Wer greift Spannungen auf, thematisiert diese und sorgt damit aktiv für Entspannung in unserem Team?
3. Wer zeigt sich an neuen Herausforderungen interessiert und ist motiviert, diese aufzunehmen und sich damit intensiv zu beschäftigen?
4. Wer setzt sich weitsichtig und konstruktiv für kommunikationsfördernde Werte ein?
5. Wer greift notwendige Arbeitsvorhaben auf und verfolgt diese zielorientiert?
6. Wer trägt ein hohes Maß an Selbstverantwortung in sich und leitet – für alle hilfreich – entsprechende Handlungsschritte ein?
7. Wer sucht bei Konflikten stets einen konstruktiven Dialog zu/ mit den anderen?
8. Wer zeichnet sich bei Konflikten als besonders faire\*r Mitspieler\*in aus?
9. Wer sorgt bei Verwirrung, Hektik und Irritation für Ruhe und ein zielorientiertes, strukturiertes Vorgehen?
10. Wer bringt tabuisierte Themen und heimliche Regeln ‚auf den Tisch‘ und hilft somit, blinde Flecken zu erkennen/ zu verändern?

Die Blätter mit den Fragen werden im Anschluss im Raum verteilt ausgelegt und dann der Reihe nach vorgelesen. Die Teammitglieder schreiben auf ihre Zettel jeweils einen Namen pro Frage und ordnen diesen der entsprechenden Frage zu.

	Wurden auf diese Weise alle zehn Fragen beantwortet, folgt die mündliche Auswertung und Besprechung der Antworten.
<b>BEMERKUNGEN</b> 	Keine
<b>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSCHEMA</b> 	Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 2 – Baustein 3: Kommunikationsprozesse im Grundschulteam
<b>QUELLEN-ANGABE</b> 	Krenz, A. (2013): Teamarbeit und Teamentwicklung. Grundlagen und praxisnahe Lösungen für eine effiziente Zusammenarbeit. Büsingen: K2-Verlag GmbH.

## 20. Ist-Stand Analyse der Teamarbeit

### ZIELSETZUNG



Reflexion der Teamarbeit im Schulteam; Einholen und Auswertung von Sichtweisen der Teammitglieder

### DAUER



Für die Beantwortung, Auswertung und Diskussion des gesamten Fragebogens sollte ausreichend Zeit eingeplant werden, mindestens 60 Minuten.

Für die Beantwortung des Fragebogens sollten jedem Mitglied des Schulteams 15 Minuten Zeit zur Verfügung stehen. Die Auswertung der Fragen anhand der 5-Punkte-Skala ist abhängig von der Größe des Schulteams und kann bis zu 20 Minuten dauern. Die Diskussion der gesamten Faktoren ist abhängig von den Ergebnissen: Liegen für jeden Faktor eher geringe Gesamtwerte vor, die für einen deutlichen Verbesserungsbedarf der Teamarbeit sprechen, wird demnach mehr Zeit für Diskussionen und das Finden von Lösungen nötig sein.

Sollte weniger Zeit für die Analyse der Teamarbeit zur Verfügung stehen ist es auch möglich den Fragebogen auf die für das Schulteam wichtigsten Bewertungsfaktoren zu kürzen und z.B. nur ‚den Umgang mit Konflikten‘ zu analysieren.

### MATERIALIEN



Fragebogen zur Ist-Stand Analyse der Teamarbeit, Schreibwerkzeug

### ÜBUNGSIHALTE



Die ‚Ist-Stand Analyse der Teamarbeit‘ ist eine relativ einfache und aufschlussreiche Variante der Teambeurteilung. Dabei wird von jedem Mitglied im Schulteam eine Bewertung anhand eines Fragebogens vorgenommen. Die relevanten Bewertungsfaktoren sind:

- ➔ Vertrauen
- ➔ Umgang mit Konflikten
- ➔ Teamengagement
- ➔ Verantwortung
- ➔ Kommunikation

Dazu werden im Fragebogen 15 Aussagen auf einer 5-Punkte-Skala bewertet (1= „Trifft nicht zu“, 2= „Trifft selten zu“, 3= „Trifft mehr oder weniger zu“, 4= „Trifft meistens zu“, 5= „Trifft immer zu“).

Die Aussagen lauten:

1. Wir sprechen offen und direkt über eigene Schwächen, Unsicherheiten und Probleme.

2. Jede\*r setzt die im Schulteam getroffenen Entscheidungen engagiert um, auch wenn er sich selbst mit seiner Auffassung nicht durchsetzen konnte.
3. Wir sorgen dafür, dass in unseren Schulteam-Besprechungen jede\*r gehört wird.
4. Wer meint, Unzulänglichkeiten in Abläufen, Prozessen oder in der Zusammenarbeit Führungsverhalten zu erkennen, egal in welchem Bereich, spricht dies offen im Schulteam an.
5. Wenn Entscheidungen zu treffen sind, reflektieren wir, wie sehr sie der Umsetzung unserer Schulstrategie dienen.
6. Jedes Mitglied im Schulteam spricht von sich aus Fehler an, die ihm unterlaufen sind.
7. Wir legen Kontroversen offen auf den Tisch und arbeiten alle zusammen an einer konstruktiven Lösung.
8. In Besprechungen werden die relevanten Themen fokussiert, ohne langatmige Beiträge und Debatten.
9. Teammitglieder wissen, woran jede\*r arbeitet, welches Aufwandes es dazu bedarf und wie es dazu beiträgt, die gemeinsamen Ziele zu erreichen.
10. Jedes Teammitglied nimmt an allen Diskussionen teil und trägt dazu bei, die jeweils bestmöglichen Lösungen zu finden.
11. Wir können uns aufeinander verlassen und geben uns regelmäßig Rückhalt.
12. Wir sprechen direkt und offen an, wenn das Klima im Team schlechter und die Verständigung beeinträchtigt wird.
13. Wer den Eindruck hat, jemand könne Unterstützung brauchen, bringt dies zur Sprache und fragt, welche Unterstützung das Schulteam bieten kann.
14. Wir vergewissern uns durch Nachfragen, dass wir richtig verstanden haben, was anderen Teammitgliedern wichtig ist.
15. Wer Probleme anspricht, auch die, die außerhalb des eigenen Bereichs liegen, bekommt dafür Anerkennung im Schulteam.

Die Auswertung (s. Bemerkung) erfolgt anhand der fünf Bewertungsfaktoren *Vertrauen*, *Umgang mit Konflikten*, *Teamengagement*, *Verantwortung* und *Kommunikation*. Jede Aussage ist einem dieser Faktoren zugeordnet, z.B. für Vertrauen die Aussagen 1, 6 und 11. Die angegebenen Bewertungspunkte werden für die Auswertung zusammengezählt (s. *5-Punkte-Skala*). Die Gesamtpunktzahl ergibt dann eine qualitative Einschätzungsgrundlage für den jeweiligen Bewertungsfaktor.

**Vertrauen** (Aussagen 1, 6 und 11):

- Gesamtwert 15-13: Das Vertrauen im Schulteam ist groß und stabil. Teammitglieder gehen offen aufeinander zu. Sie können sich aufeinander verlassen und geben sich Rückhalt. Kritik empfinden sie nicht als Angriff, sondern als wertvollen Hinweis auf etwas, das besser gemacht werden kann.
- Gesamtwert 12-10: Es ist schon viel Vertrauen entstanden, doch die Teammitglieder bleiben öfter vorsichtig und halten sich immer wieder bedeckt. Sie sind sich nicht sicher, wieviel Rückhalt sie erwarten können. Durch eine gezielte Aussprache, was fehlt und was irritiert, sowie durch gezielte vertrauensbildende Maßnahmen könnte mehr Vertrauen entwickelt werden. Die Voraussetzungen dafür sind gut.

- Gesamtwert 9-7: Die Erfahrungen im Schulteam sind gemischt. Ein vertrauensvoller Umgang gelingt (noch) nicht (oder nicht mehr) kontinuierlich, um unter den Teammitgliedern ausreichend Zutrauen und Mut zu schaffen. Chancen für Verbesserungen bleiben ungenutzt. So blockieren Teammitglieder ihre Leistung. Die Vorbehalte mögen so groß sein, dass sie lähmen und Vertrauensdefizite ohne Unterstützung und Aufarbeitung nicht angesprochen und abgetragen werden können. Allerdings ist das Problem ansprechbar. Das Schulteam kann sich darauf verständigen, Hilfe zu holen, um durch gezielte Maßnahmen Vertrauen aufzubauen.
- Gesamtwert 6-3: Das Vertrauen ist stark gestört. Es muss schon oft enttäuscht worden sein. Wahrscheinlich haben einzelne Teammitglieder verschiedene Erklärungen, wie es dazu gekommen ist. Vermutlich liegt im Schulteam eine ganze Reihe unbewältigter Konflikte, die Ansätze von Vertrauen immer wieder zerstören. Konflikte sind gezielt anzugehen, damit Vertrauen aufgebaut werden kann. Zunächst sollte das Schulteam die Konflikte bearbeiten, die am wenigsten komplex und am einfachsten zu lösen sind. Dann entsteht Zuversicht, dass es auch die größeren Probleme bewältigen kann.

**Umgang mit Konflikten** (Aussagen 2, 7 und 12):

- Gesamtwert 15-13: Meinungsverschiedenheiten werden anscheinend offen besprochen, auch wenn dabei verschiedene Interessen aufeinanderstoßen. Das Schulteam achtet auch darauf, die Beziehungen untereinander intakt zu halten, sodass die Zusammenarbeit durch guten Umgang miteinander gefördert wird und ein gutes Klima entsteht. Konflikte sollen nicht gären. Das Schulteam will sich nicht blockieren. Jedem ist klar, dass dies hilft, gemeinsame Ziele zu erreichen.
- Gesamtwert 12-10: Konflikte werden nicht unter den Teppich gekehrt, aber auch nicht konsequent zur Sprache gebracht und gelöst. Womöglich schlägt diese Verhaltensweise besonders durch, wenn es sich um gravierende Konflikte handelt. Damit würde sich das Schulteam längerfristig selbst ‚Sprengsätze legen‘. Dabei ist die Lage günstig, um Meinungsverschiedenheiten anzusprechen, auszuhalten und die Konfliktbewältigung weiter zu verbessern.
- Gesamtwert 9-7: Nicht ausgesprochene und nicht angegangene Konflikte schaffen latente Ressentiments und führen immer wieder zu Reibungen. Dadurch werden Vertrauen und Zusammenarbeit unnötig geschwächt. Gefördert werden muss die Bereitschaft, unangenehme Dinge schneller und direkter anzusprechen, bevor sich Ärger aufbaut und die Probleme zunehmen. Das wiederum verlangt die Bereitschaft, die damit verbundenen unangenehmen Gefühle auszuhalten. Unangenehme Gefühle kurzfristig aushalten zu können, eröffnet die Chance, Lösungen zu finden, die einen langfristig besseren Zusammenhalt schaffen.
- Gesamtwert 6-3: Misstrauen überwiegt. Die Fronten sind verhärtet. So kann nichts Konstruktives entstehen. Ohne die Bereitschaft aller Beteiligten, Konflikte konstruktiv in Angriff zu nehmen, kann es nur noch schlimmer werden: Dauerkonfrontation, Aggression, Gehässigkeit. Schulteam in einer solchen Lage brauchen dringend einen Vermittler. Die Ressentiments, das Misstrauen, die Aversionen sind bereits so stark ausgeprägt, dass die Konfliktparteien sich in ihren Positionen fest ‚verschanzt‘ haben. Alleine kommen sie dort nicht

heraus. Sie wollen es auch gar nicht. Jeder Versuch erscheint ihnen sinnlos. Eine unbeteiligte außenstehende Person kann für sie eine attraktive Perspektive entwerfen. Um zu erfahren, wie die Perspektive für die Konfliktparteien aussehen könnte, sollte gefragt werden, was sie sich wünschen und unter welchen Bedingungen ihre Wünsche Wirklichkeit werden könnten.

**Teamengagement** (Aussagen 9, 13 und 15):

- Gesamtwert 15-13: Das Schulteam ist zielorientiert und achtet sehr darauf, dass die Kooperation reibungslos läuft. Einzelbeiträge werden wahrgenommen und wertgeschätzt. Kritik betrachten die Teammitglieder als konstruktiven Umgang, der dazu dient, Fehler zu minimieren und das Schulteam besser zu machen. Keiner bleibt sich selbst überlassen. Wer Hilfe braucht, bekommt sie, er muss nicht groß darum bitten. Im Team herrscht großer Zusammenhalt.
- Gesamtwert 12-10: Das Schulteam erledigt seine Aufgaben über weite Strecken gut. Jede\*r weiß, was zu tun ist und was die Anderen beitragen. Allerdings verengen Einzelne den Blick immer wieder auf ihre besonderen Teilaufgaben. Dadurch geht die Teamperspektive bisweilen verloren. Das Schulteam sollte darauf achten, dass diese Neigung nicht zunimmt, je mehr sich Einzelne in ihre jeweiligen Aufgaben vertiefen.
- Gesamtwert 9-7: Die Orientierung auf gemeinsame Ziele ist vorhanden, entgleitet dem Schulteam jedoch immer wieder. Die meisten achten mehr auf sich selbst als auf den Gesamterfolg. Unterstützung von anderen mag es geben, wird aber schnell als Zumutung empfunden. Den eigenen Aufgabenbereich grenzen Teammitglieder eher untereinander ab. Sie möchten nicht, dass andere sich dort einmischen. So entstehen Barrieren, die den Blick darauf verstellen, was insgesamt passiert. Wertschätzung für die Beiträge von Mitgliedern des Schulteams kann auf diese Weise nicht entstehen.
- Gesamtwert 6-3: Ziele mögen ähnlich bekannt und ein Zusammenhalt mag reklamiert werden, aber es sind eher Lippenbekenntnisse, daraus folgt kein gemeinsames Handeln. Jede\*r arbeitet vor sich hin. Wenn etwas nicht gelingt, wird die Schuld bei anderen gesucht, nicht in der mangelnden Zusammenarbeit, für die man selbst mitverantwortlich ist. Keiner fragt nach Hilfe, wenn er mit Problemen konfrontiert ist. Die werden eher kaschiert. Keiner bietet Unterstützung an, wenn andere sie bräuchten. Darauf wird gar nicht erst geachtet.




**Verantwortung** (Aussagen 4, 5 und 10):

- Gesamtwert 15-13: Debatten verlaufen engagiert, keiner im Schulteam klinkt sich aus, jedenfalls in den meisten Fällen, vor allem wenn es um Wesentliches geht. Teilnahmen an Diskussionen und Entscheidungen betrachtet jede\*r als Beitrag zum Teamerfolg. Jede\*r weiß, dass es nicht damit getan ist, sich auf seine Individualaufgaben zu beschränken. Die Aufmerksamkeit für den Gesamtprozess geht nicht verloren. Dazu gehört auch, sich darum zu kümmern, wie jede\*r seinen/ihren Aufgaben nachkommt. Deutlich ist, worauf es im Miteinander ankommt, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

- Gesamtwert 12-10: Das Schulteam hat einen guten Sinn dafür, dass Verantwortung sich nicht auf persönliche Aufgaben beschränken darf. Es versteht, wie es Verantwortung insgesamt übernehmen muss, um gut und ergebnisorientiert zusammenzuarbeiten. Es fällt Einzelnen nicht immer leicht, darauf zu achten, wie was bei anderen Teammitgliedern läuft, was gelingt und was weniger gelingt. Und zwischendurch kommen Bedenken auf, ob es wirklich angemessen ist, etwaige Defizite oder Probleme direkt anzusprechen. Denn solche Debatten können schnell auf die Stimmung drücken. Das Schulteam erkennt allerdings, welche Entscheidungen wichtig sind und gemeinsam getragen und umgesetzt werden müssen, um dort anzukommen, wo es hinstrebt.
- Gesamtwert 9-7: Die Haltung im Schulteam ist nicht immer eindeutig. Das Postulat, gemeinsam Verantwortung zu übernehmen, gilt, wird aber nicht konsequent umgesetzt. Dadurch bleiben Einzelne immer wieder sich selbst überlassen. Sie ziehen sich auch gerne von sich aus zurück und grenzen ihr Territorium gegeneinander ab. Damit lockern sie den Zusammenhalt und lassen in der Zielorientierung nach. Nachlässigkeiten – bezogen auf die Koordination des Handelns und das Zusammenspiel – schleichen sich ein. Die Strategie wird dann oftmals nicht mehr richtig bedacht und durch Worthülsen oder Bekenntnisse ersetzt.
- Gesamtwert 6-3: Die einzelnen Teammitglieder nehmen die Gesamtverantwortung nicht mehr wahr. Jedes Teammitglied mag noch darauf achten, dass es Vorgaben erfüllt und keine groben Fehler macht, aber in erster Linie geht es darum, bei Fehlern nicht erwischt zu werden. Kooperation wird eher als Verpflichtung der anderen gesehen und nicht als eigene Bringschuld. Erfolg definieren die Teammitglieder sehr für sich, aus ihren unmittelbaren Aufgaben. Ihnen fehlt der Sinn dafür, wie wichtig die Beiträge der anderen sind und wie notwendig die Abstimmung miteinander ist. Der Begriff Strategie ist eine Leerformel.

**Kommunikation** (Aussagen 3, 8 und 14):

- Gesamtwert 15-13: Das Schulteam achtet sorgsam darauf, dass jedes Teammitglied mit seiner Meinung gehört wird und niemand die Gespräche dominiert. Es müssen an den Diskussionen nicht alle in gleicher Weise teilnehmen. Doch das Team geht nicht davon aus, dass schweigen Zustimmung heißt. Daher fragen Mitglieder im Schulteam im Zweifelsfalle nach, wenn Einzelne sich zurückhalten oder sich nicht klar genug äußern. Die Angesprochenen verstehen dies nicht als Kritik oder Vorwurf, sondern sehen darin ein Zeichen, dass ihre Meinung gefragt ist. Nachfragen dienen der Verständigung. Jedes Teammitglied ist bemüht, sich zu vergewissern, dass es andere richtig verstanden hat und selbst richtig verstanden wurde. Und jede\*r bemüht sich, mit Beiträgen zu Diskussionen kurz und prägnant zu bleiben und nicht ausschweifend daherzureden. Allerdings wird jedem auch zugestanden, beim Reden zu denken.
- Gesamtwert 12-10: Die Kommunikation ist sehr auf Verständigung ausgerichtet. Zu verstehen und verstanden zu werden, ist jedem wichtig. Keiner redet einfach daher. Teammitglieder achten auf Resonanz. Unter Zeitdruck kann es schon sein, dass nicht alle Meinungen abgefragt und gehört werden. Schnell- und Vielredner\*innen dominieren eher den Ablauf. Die einzelnen Beiträge sind nicht

	<p>immer gut auf den Punkt gebracht. Abschweifungen kommen vor. Das Schulteam hat aber einen Sinn für solche Dysfunktionalität, auch wenn es nicht immer gelingt, sie auszuschalten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Gesamtwert 9-7:</u> Im Schulteam reden die einzelnen Teammitglieder öfter drauflos und aneinander vorbei. Sie verwenden nicht viel Aufmerksamkeit darauf, ob sie richtig verstanden wurden. Sie halten das eher für selbstverständlich und hegen selbst kaum Zweifel, dass sie andere richtig verstanden haben. Dadurch kommt es häufig zu Missverständnissen, ohne dass diese Defizite registriert werden. Informationen gehen verloren, nicht jede*r hat den (halbwegs) gleichen Überblick. Manche steigen aus Gesprächen unbemerkt aus. Bei ihnen fragt das Team nicht richtig nach. So entstehen weitere Ungleichgewichte unter den Teammitgliedern. Es wird kaum eingegriffen, um Kommunikationsmängel zu beheben. Auch die Teamleitung scheint nicht in der Lage, funktionelle Kommunikation herzustellen.</li> <li>• <u>Gesamtwert 6-3:</u> Es wird geredet, aber nicht miteinander. Vielmehr redet jede*r für sich oder gegen andere. Es wird ‚gesendet‘, ohne sich darum zu kümmern, ob die Adressat*innen korrekt empfangen, was mitgeteilt werden sollte. Das Schulteam erwartet nicht, dass sich an Gesprächen alle beteiligen. Zurückhaltende überlassen Vielredner*innen die Diskussionsführung. Wer sich gerne reden hört, hat leichtes Spiel, Gespräche zu dominieren. In diesem Fall gehen noch mehr Informationen verloren. Einzelne Teammitglieder fühlen sich unbeteiligt, verhalten sich unbeteiligt und bleiben dann unbeteiligt. Die Aufmerksamkeit füreinander ist verloren, die Abstimmung funktioniert nicht richtig, die Kooperation scheitert immer wieder an den sogenannten Schnittstellen. Kommunikation – wenn wir darunter „Verständigung“ verstehen – findet nicht statt.</li> </ul>
<p>BEMERKUNGEN</p> 	<p>Im Vorfeld sollte gemeinsam im Schulteam über die Vor- und Nachteile einer offenen oder anonymen Auswertung des Fragebogens diskutiert und ein Konsens gefunden werden, wie vorgegangen werden soll. Je nach Bedarf und zur Verfügung stehender Ressourcen ist es möglich, dass einzelne Faktoren herausgegriffen werden und sich das Schulteam z.B. nur mit den Faktoren zur Kommunikation auseinandersetzt.</p> <p>Durch eine solche Befragung sollen Dysfunktionalitäten aufgedeckt und zur Diskussion gestellt werden. Es kann auch hilfreich sein einen unbefangenen Beobachter mit hinzuzuziehen.</p>
<p>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSCHEMA</p> 	<p>Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 2 – Baustein 1: Haltungen im Grundschulteam</p>
<p>QUELLEN-ANGABE</p> 	<p>Schmitz, M. (2015): Teamcoaching. Grundlagen, Anleitungen, Fallbeispiele. Weinheim &amp; Basel: Beltz.</p>

## Fragebogen zur Ist-Stand Analyse der Teamarbeit

<b>Aussagen zur Analyse der Teamarbeit</b> (Zutreffendes ankreuzen; ein Kreuz pro Zeile)	<b>1</b> Trifft nicht zu	<b>2</b> Trifft selten zu	<b>3</b> Trifft mehr oder weniger zu	<b>4</b> Trifft meistens zu	<b>5</b> Trifft immer zu
1. Wir sprechen offen und direkt über eigene Schwächen, Unsicherheiten und Probleme.					
2. Jede*r setzt die im Schulteam getroffenen Entscheidungen engagiert um, auch wenn er/sie sich selbst mit seiner Auffassung nicht durchsetzen konnte.					
3. Wir sorgen dafür, dass in unseren Schulteam-Besprechungen jede*r gehört wird.					
4. Wer meint, Unzulänglichkeiten in Abläufen, Prozessen oder in der Zusammenarbeit Führungsverhalten zu erkennen, egal in welchem Bereich, spricht dies offen im Schulteam an.					
5. Wenn Entscheidungen zu treffen sind, reflektieren wir, wie sehr sie der Umsetzung unserer Schulstrategie dienen.					
6. Jedes Mitglied im Schulteam spricht von sich aus Fehler an, die ihm unterlaufen sind.					
7. Wir legen Kontroversen offen auf den Tisch und arbeiten alle zusammen an einer konstruktiven Lösung.					
8. In Besprechungen werden die relevanten Themen fokussiert, ohne langatmige Beiträge und Debatten.					
9. Teammitglieder wissen, woran jede*r arbeitet, welches Aufwandes es dazu bedarf und wie es dazu beiträgt, die gemeinsamen Ziele zu erreichen.					
10. Jedes Teammitglied nimmt an allen Diskussionen teil und trägt dazu bei, die jeweils bestmöglichen Lösungen zu finden.					
11. Wir können uns aufeinander verlassen und geben uns regelmäßig Rückhalt.					
12. Wir sprechen direkt und offen an, wenn das Klima im Team schlechter und die Verständigung beeinträchtigt wird.					
13. Wer den Eindruck hat, jemand könne Unterstützung brauchen, bringt dies zur Sprache und fragt, welche Unterstützung das Schulteam bieten kann.					
14. Wir vergewissern uns durch Nachfragen, dass wir richtig verstanden haben, was anderen Teammitgliedern wichtig ist.					
15. Wer Probleme anspricht, auch die, die außerhalb des eigenen Bereichs liegen, bekommt dafür Anerkennung im Schulteam.					

## 21. Kooperationsqualitäten im Schul- und Förderteam

### ZIELSETZUNG



Bewusstmachung und Offenlegung der Kooperationsqualitäten im Team; Einleitung von Schritten zur Verbesserung der Kooperation

### DAUER



Ca. 120 Minuten

### MATERIALIEN



Flipchartpapier o.ä. für jedes Teammitglied, Schreibwerkzeug, Klebefilm o.ä.

### ÜBUNGSIHALTE






Bei dieser Methode geht es um das Bewusstmachen und Offenlegen der Kooperationsqualitäten im Team, welche sich durch den Austausch von Materialien und/ oder Wissen, durch eine Arbeitsteilung, durch eine gemeinsame Planung und Strukturierung, durch einen interprofessionellen pädagogischen Diskurs oder eine gemeinsam getragene Verantwortung kennzeichnen lassen. Jedes Teammitglied erhält Schreibwerkzeug und ein Flipchartpapier und soll nach den folgenden Vorgaben eine Analyse der Kooperation vornehmen:

Zunächst wird die eigene Person als Kreis in die Mitte des Papiers gezeichnet („Mittelkreis“). Im Anschluss werden die übrigen Lehr- und Fachkräfte des Teams mit Namen ergänzt. Je intensiver die Kooperation mit den anderen Teammitgliedern wahrgenommen wird, desto geringer soll die Distanz zu dem Mittelkreis sein. Je schwächer die Kooperation in der Schulpraxis erlebt wird, desto größer wird auch der Abstand auf dem Papier. Es werden anschließend Verbindungslinien vom Mittelkreis zu den anderen aufgezeichneten Lehr- und Fachkräften eingefügt, diese Linien werden mit folgenden Symbolen ergänzt, welche die Intensität der Kooperation zusätzlich kennzeichnen:

- + + = außergewöhnlich gute Kooperation
- + = insgesamt gute Kooperation
- + - = recht gute Kooperation mit einigen Hindernissen/  
Problemen
- = schlechte Kooperation
- - = außergewöhnlich schlechte Kooperation

Darüber hinaus wird ergänzt, in welcher Qualität die Kooperation in der Praxis in der Regel stattfindet:

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 = Austausch von Materialien und/oder Wissen</li> <li>2 = Arbeitsteilung</li> <li>3 = Gemeinsame Planung und Strukturierung</li> <li>4 = Interprofessioneller pädagogischer Diskurs</li> <li>5 = Gemeinsam getragene Verantwortung</li> </ol> <p>Nachdem alle ihre Kooperationsbeziehungen auf diese Weise dokumentiert haben, folgt das gemeinsame Auswertungsgespräch. Hierbei geht es nicht nur um eine Beschreibung der bestehenden Kooperationen, sondern vor allem auch um eine Analyse, bei der das Ziel sein sollte zu diskutieren, wieso z.B. eine ‚außergewöhnlich schlechte Kooperation‘ zwischen zwei Teammitgliedern bei der ‚Arbeitsteilung‘ vorliegt und wie diese zukünftig verbessert werden kann.</p>
<p>BEMERKUNGEN</p> 	<p>Bevor das Auswertungsgespräch erfolgt, bietet es sich an, die Flipchartpapiere im Raum aufzuhängen und den Teammitgliedern Zeit zu geben, sich ein Bild von den Einschätzungen der anderen Teammitglieder zu machen.</p>
<p>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGS- SCHEMA</p> 	<p>Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 3 – Baustein 2: Formen und Qualitäten interprofessioneller Kooperation</p>
<p>QUELLEN- ANGABE</p> 	<p>Krenz, A. (2013): Teamarbeit und Teamentwicklung. Grundlagen und praxisnahe Lösungen für eine effiziente Zusammenarbeit. Büsingen: K2-Verlag GmbH.</p>

## 22. Koordinatensystem – TEAM

### ZIELSETZUNG



Austausch über Zufriedenheit mit den unterschiedlichen Kooperationsqualitäten; Verortung des Förderteams, um Möglichkeiten der Verbesserung aufzuzeigen; Sichtbarmachen und Diskussion unterschiedlicher Wahrnehmungen

### DAUER



Ca. 45 Minuten

### MATERIALIEN



Flipchartpapier o.ä., Koordinatenkreuz (s. Vorlage), Schreibwerkzeug, Klebpunkte oder dicke Stifte

### ÜBUNGSMATERIALIEN



Mit Hilfe des ‚Koordinatensystems TEAM‘ soll ein Austausch über die Zufriedenheit mit den unterschiedlichen Kooperationsqualitäten im Förderteam angeregt werden. Dazu wird ein Koordinatenkreuz auf Flipchartpapier gezeichnet (s. Vorlage): Die vertikale Achse beschreibt immer die aktuelle Zufriedenheit mit den Kooperationen im Team (niedrige bis hohe Zufriedenheit). Die horizontale Achse wird mit einer Kooperationsqualität beschriftet (d.h. mit Austausch von Materialien und/ oder Wissen, Arbeitsteilung, gemeinsamer Planung und Strukturierung, interprofessioneller pädagogischer Diskurs oder gemeinsam getragene Verantwortung). Hier wird nach der Intensität der Kooperation gefragt (niedrig bis hoch).

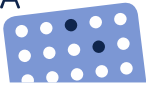
Jedes Teammitglied soll zunächst selbst eine Einordnung für sich vornehmen. Hierzu kann die Kopiervorlage (s.u.) ausgehändigt werden. Nachdem jedes Teammitglied seine eigene Einordnung vorgenommen hat, wird von jedem ein Klebpunkt an der Stelle im Koordinatensystem befestigt, an dem die Lehr- oder Fachkraft das Förderteam verorten würde (alternativ kann ein Kreuz mit einem Stift gemacht werden). Im Anschluss soll über Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Einschätzungen diskutiert werden.

### BEMERKUNGEN



Diese Methode ist sehr allgemein gehalten und gibt einen guten, ersten Gesamtüberblick, in welchem ‚Quadranten‘ sich das Team einordnet, sowie wo Übereinstimmungen und Differenzen deutlich werden. Im Anschluss können Maßnahmen geplant werden, die nötig sind, um z.B. in den rechten oberen Quadranten zu gelangen. Für eine differenziertere Beurteilung können andere Methoden ergänzend herangezogen werden.

MÖGLICHE  
VERORTUNG IM  
FORTBILDUNGS-  
SCHEMA



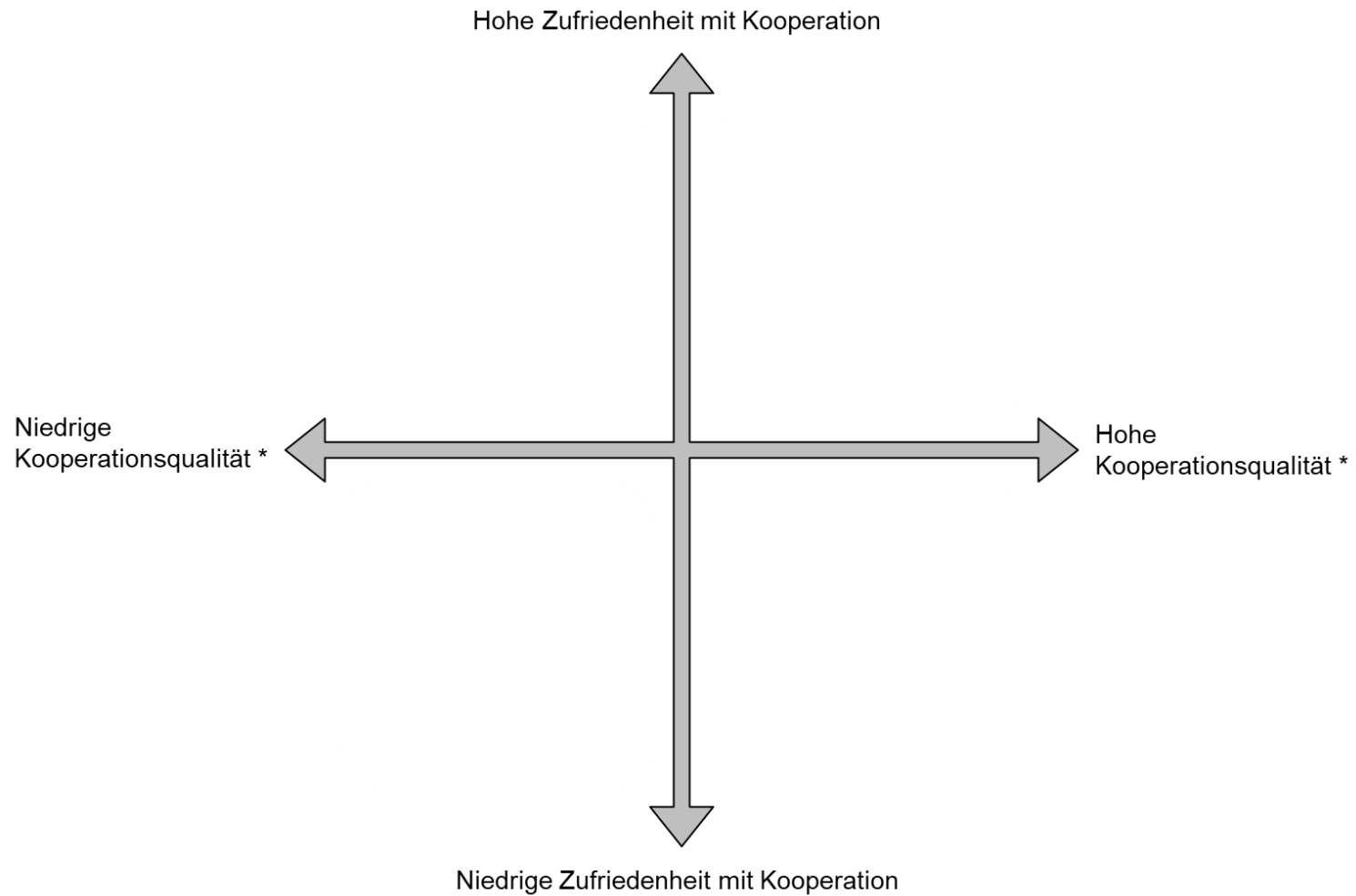
Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 1 – Baustein 6: Gelingensfaktoren für eine interprofessionelle Kooperation

QUELLEN-  
ANGABE



Philipp, E. (2014): Multiprofessionelle Teamentwicklung. Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule. Weinheim & Basel: Beltz.

### Koordinatensystem TEAM – Koordinatenkreuz



\*Kooperationsqualitäten: Austausch von Materialien und/ oder Wissen, Arbeitsteilung, gemeinsame Planung und Strukturierung, interprofessioneller pädagogischer Diskurs, gemeinsam getragene Verantwortung

## 23. Partnerinterview zum Kennenlernen

### ZIELSETZUNG



Vorstellung der Teammitglieder; Kennenlernen im Schul- oder Förder-team; ‚Aufwärmphase‘ im Team unterstützen

### DAUER



Ca. 5 Minuten je Teammitglied

### MATERIALIEN



Vorbereiteter Fragenkatalog

### ÜBUNGSIHALTE



Jeweils zwei Teammitglieder interviewen sich wechselseitig. Die Interviewteams können z.B. durch Abzählen zufällig gebildet werden. Die Interviewfragen dienen der Ermittlung von grundlegenden Fakten über die andere Person wie Namen, Wohnort, Tätigkeit in der Schule, Hobbies, Familie, Wünsche für die Zusammenarbeit usw. Alle Interviews finden gleichzeitig statt und dauern 5 Minuten. Die interviewende Person macht sich dabei Notizen über die geäußerten Angaben. Anschließend stellen alle ihre\*n Interviewpartner\*in vor den anderen Teammitgliedern vor.

Mögliche Fragen:

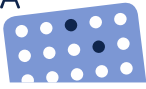
- *Wie heißen Sie?*
- *Woher kommen Sie?*
- *Was ist Ihre Tätigkeit an der Schule?*
- *Welche Hobbies haben Sie?*
- *Was wünschen Sie sich für die Zusammenarbeit?*
- usw.

### BEMERKUNGEN



Die Methode ist eine Alternative zur traditionellen Vorstellungsrunde. Sie ist dynamischer und schafft erste Interaktionen. Sie bietet sich vor allem für Teams an, deren Mitglieder sich noch nicht gut kennen.

MÖGLICHE  
VERORTUNG IM  
FORTBILDUNGS-  
SCHEMA



Kann je nach Bedarf des Schul- und Förderteams grundsätzlich für jede Einheit modifiziert und angewendet werden.

QUELLEN-  
ANGABE



Brauneck, P.; Urbanek, R. & Brönstrup, U. (2006): Methodensammlung. Anregungen und Beispiele für die Moderation. In: Landesinstitut für Schule/ Qualitätsagentur (Hrsg.): Lehrerfortbildung in Nordrhein-Westfalen (6., veränd. Aufl.).

## 24. Partnerinterview als Einstieg in ein Thema

### ZIELSETZUNG



Erste inhaltliche Auseinandersetzung mit einem Thema

### DAUER



Ca. 10 Minuten je Interviewteam

### MATERIALIEN



Vorbereiteter Fragenkatalog zum jeweiligen Thema

### ÜBUNGSMATERIALIEN



Jeweils zwei Teammitglieder interviewen sich wechselseitig. Die Interviewteams können z.B. durch Abzählen zufällig gebildet werden. Die Interviewfragen dienen der ersten inhaltlichen Auseinandersetzung mit einem gewählten Thema. Alle Interviews finden gleichzeitig statt. Die Dauer für die Interviews sollte im Vorfeld festgelegt werden. Die interviewende Person macht sich Notizen über die geäußerten Angaben zum Thema. Anschließend stellen alle Interviewteams vor den anderen Teammitgliedern ihre Ergebnisse zu den Fragen vor bzw. zur Diskussion.

Beispiel für die Anwendung:

*„Interprofessionelle Kooperation in unserem Schulteam“ als Thema einer Dienstbesprechung*

- Was bedeutet für dich Interprofessionalität allgemein?
- Was bedeutet für dich Kooperation allgemein?
- Wie würdest du die interprofessionelle Kooperation an unserer Schule beschreiben?
- Hast du Verbesserungsvorschläge für die interprofessionelle Kooperation an unserer Schule?
- usw.

### BEMERKUNGEN



Diese Methode bietet die Möglichkeit alle Teammitglieder zu aktivieren, sich mit einem gewählten Thema auseinanderzusetzen. Statt der Vorstellung aller einzelnen Ergebnisse vor allen anderen Teammitgliedern ist es auch möglich die Interviewteams zu bitten zwei bis drei der wichtigsten Aspekte gemeinsam festzuhalten, um präzisere Auskünfte zu erhalten.

MÖGLICHE  
VERORTUNG IM  
FORTBILDUNGS-  
SCHEMA



Kann je nach Bedarf des Schul- und Förderteams grundsätzlich für jede Einheit modifiziert und angewendet werden.

QUELLEN-  
ANGABE



Brauneck, P.; Urbanek, R. & Brönstrup, U. (2006): Methodensammlung. Anregungen und Beispiele für die Moderation. In: Landesinstitut für Schule/ Qualitätsagentur (Hrsg.): Lehrerfortbildung in Nordrhein-Westfalen (6., veränd. Aufl.).

## 25. Planungs- und Durchführungsaufgaben strukturieren

### ZIELSETZUNG



Reflexion der Aufgabenverteilung im Förderteam; Strukturierung von Planungs- und Durchführungsaufgaben im Förderteam

### DAUER



Je nach Teamgröße und Themenvielfalt ist die Dauer variabel. Es sollte vorab ein zeitlicher Rahmen festgelegt werden.

### MATERIALIEN



Erhebungsbogen zur Strukturierung von Planungs- und Durchführungsaufgaben (s. Vorlage), Schreibwerkzeug

### ÜBUNGSIHALTE






Diese Methode dient dazu, die Aufgabenverteilung zwischen Teammitgliedern im Förderteam zu reflektieren, um so Planungs- und Durchführungsaufgaben (neu) zu strukturieren. Die Teammitglieder (z.B. eine Lehrkraft und eine sonderpädagogische Fachkraft) beantworten zunächst den Erhebungsbogen (s. Vorlage). Je nach zur Verfügung stehender Zeit und Größe des Förderteams, kann dies zuerst alleine oder direkt gemeinsam stattfinden. Anschließend wird die Diskussion über die Fragen eröffnet. Folgende Fragen sind dabei zu berücksichtigen:

- Welche Aufgaben übernehme ich aktuell? Bringe ich meine spezifischen Kompetenzen ein?
- Welche Aufgaben übernimmt aktuell mein\*e Kolleg\*in? Bringt sie ihre spezifischen Kompetenzen ein?
- Wie sollten unsere Aufgaben idealerweise verteilt und abgestimmt sein?

Der Erhebungsbogen selbst besteht aus mehreren Spalten. Unter der ersten Spalte, die mit ‚Aufgaben‘ betitelt ist, wird pro Zeile eine Aufgabe genannt. Dies können z.B. folgende Aufgaben sein, die bei Bedarf anzupassen sind:

- Fördermethoden
- Niveaudifferenzierung
- Gestaltung des Klassenraums
- Festlegung von Lernorten
- Beschaffung von Differenzierungsmaterialien
- Beschaffung von Fördermaterial
- Erhebung des Lernentwicklungsstandes für alle Kinder

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhebung des Lernentwicklungsstandes für Kinder mit individuellem Förderbedarf</li> <li>• Feststellung des sonderpädagogischen Förderbedarfs</li> <li>• Erstellung von Förderplänen</li> <li>• Beratungsgespräche mit Eltern</li> <li>• Sonstige Aufgaben</li> </ul> <p>Es sind auch freie Zeilen für Aufgabenergänzungen vorhanden. In die weiteren Spalten werden die Mitglieder des Förderteams eingefügt (z.B. Kollegin 1: Lehrkraft, Kollege 2: Sonderpädagogische Fachkraft, Kollege 3: Schulbegleitung). Die letzte Spalte dient den ‚gemeinsamen Aufgaben‘. Jeder der Aufgabenbereiche sollte sowohl unter dem Aspekt der Planung als auch der Durchführung einzeln reflektiert und diskutiert und die Zuständigkeit an der entsprechenden Stelle markiert werden.</p>
<p>BEMERKUNGEN</p> 	<p>Keine</p>
<p>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSCHEMA</p> 	<p>Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 3 – Baustein 1: Rahmenbedingungen schulischer Kooperationsprozesse</p>
<p>QUELLEN-ANGABE</p> 	<p>Lütje-Klose, B. &amp; Willenbring, M. (1999): Kooperation fällt nicht vom Himmel. Möglichkeiten der Unterstützung kooperativer Prozesse in Teams von Regelschullehrerin und Sonderpädagogin aus systemischer Sicht. In: Behindertenpädagogik, 38, S. 2-31.</p>

## Erhebungsbogen zur Strukturierung von Planungs- und Durchführungsaufgaben

Aufgaben	Planung und Durchführung					
	„Ich selbst“:	Kolleg*in 1:	Kolleg*in 2:	Kolleg*in 3:	Kolleg*in 4:	Gemeinsame Aufgaben
Fördermethoden						
Niveaudifferenzierung						
Gestaltung des Klassenraums						
Festlegung von Lernorten						
Beschaffung von Differenzierungsmaterialien						
Beschaffung von Fördermaterial						
Erhebung des Lernentwicklungsstandes für alle Kinder						
Erhebung des Lernentwicklungsstandes für Kinder mit individuellem Förderbedarf						
Feststellung des sonderpädagogischen Förderbedarfs						
Erstellung von Förderplänen						
Beratungsgespräche mit Eltern						

## 26. Problemkern und Problemmantel

### ZIELSETZUNG



Unterscheidung zwischen Problemursache und -folgen; Differenzierung von Rang- und Reihenfolge einer Problemscheinung

### DAUER



Ca. 90 Minuten

### MATERIALIEN



Flipchartpapier o.ä., Karten, Schreibwerkzeug, Heftzwecken

### ÜBUNGSMATERIALIEN

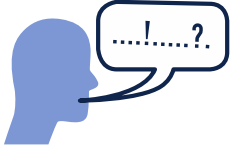




Für jedes Problem, jede Schwierigkeit und jede größere Irritation im Team gibt es immer bestimmte Gründe. Diese Methode unterstützt Teams dabei, die Ursachen und Wirkungen von Problemen differenziert zu unterscheiden. Ziel ist es zu analysieren, welche Problemkerne (= eigentliche Problemverursacher) vorliegen und welche Folgen, direkt oder indirekt sichtbar werden (= Problemmantel), um letztlich Problemlösungen im Team entwickeln zu können.

Auf einem Flipchartpapier wird ein kleinerer Kreis (Durchmesser ca. 15 cm) und darum ein wesentlich größerer Außenkreis gezeichnet. Die Teammitglieder einigen sich auf ein für sie bedeutsames Problem, dass dringend einer Veränderung bedarf. Dieses Problem wird auf einer Karte notiert und als ‚Problemkern‘ in den Innenkreis auf das Flipchartpapier geklebt.

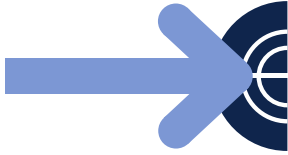
Der nächste Arbeitsschritt besteht darin, alle Problemfelder, die ursächlich mit diesem Problemkern zu tun haben (können), herauszufinden und ebenfalls auf Karten festzuhalten. Diese werden dann als Folgeprobleme (= Problemmantelpunkte) auf die Linien des großen Außenkreises geheftet.

Danach erfolgt die Besprechung, ob der ursprünglich identifizierte Problemkern immer noch als der für alle Problemmantelpunkte verantwortliche Kern angesehen werden kann oder vielleicht einer der angenommenen Problemmantelpunkte der ‚eigentliche‘ Problemkern sein könnte. Aus der letztendlich gefundenen Lösung ergeben sich dann Handlungsstrategien zur Problemkernveränderung, d.h. zur Lösung der Problemursache.

<p>BEMERKUNGEN</p> 	<p>Keine</p>
<p>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGS- SCHEMA</p> 	<p>Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 2 – Baustein 4: Konflikten innerhalb des Grundschulteams präventiv begegnen</p>
<p>QUELLEN- ANGABE</p> 	<p>Krenz, A. (2013): Teamarbeit und Teamentwicklung. Grundlagen und praxisnahe Lösungen für eine effiziente Zusammenarbeit. Büsingen: K2-Verlag GmbH.</p>

## 27. Reizwortassoziationen

### ZIELSETZUNG



(Selbst-) Reflexion im Team; Informationsgewinn über Einstellungen, Erfahrungen usw. der Teammitglieder

### DAUER



Ca. 5 Minuten pro Reizwort  
(ca. eine Minute für das Notieren der spontanen Assoziation und ca. 4 Minuten für Diskussion)

### MATERIALIEN



Karten in mehreren Farben, Schreibwerkzeug

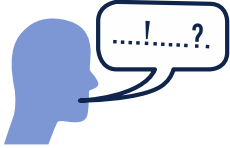


### ÜBUNGSMATERIALIEN



Es werden zentrale Begriffe oder Sätze („Reizwörter“) verlesen, die mit einem bestimmten, zuvor benannten Thema in Verbindung stehen. Die Teammitglieder sollen möglichst spontan ihre Assoziationen zu diesem Reizwort auf vorbereitete Karten schreiben. Die Kartenfarbe soll dabei einem Reizwort entsprechen, sodass später eine Zuordnung und ein Vergleich einfacher ist. Nach dem Beschreiben der Karten werden diese umgedreht auf einen Stapel gelegt, zum einen, um eine Beeinflussung der anderen zu vermeiden und zum anderen um eine anonyme Teilnahme an dieser Methode zu gewährleisten. Die beschriebenen Karten werden eingesammelt und den jeweiligen Reizwörtern zugeordnet. Es bietet sich an diese im Raum aufzuhängen und den Teammitgliedern Gelegenheit zu geben, sich die gesammelten Assoziationen zunächst kurz anzuschauen. Danach diskutiert das Team über die Sammlung: Was sind Übereinstimmungen? Wo gibt es Gegensätze? Was ist verwunderlich? usw.

Reizwortassoziationen am Beispiel des Themas ‚Kooperation im Schulteam‘ könnten folgende sein:

- *Ich allein...* (blaue Karten)
- *Arbeitsteilung ist...* (rote Karten)
- *Tür-und-Angel-Gespräche* (gelbe Karten)
- *Ressourcen* (grüne Karten)
- *usw.*

<p>BEMERKUNGEN</p> 	<p>Es werden Einstellungen, Emotionen, Erfahrungen und Vorurteile der Teammitglieder deutlich. Es ist keine differenzierte Annäherung an ein Thema möglich, aufgrund der Spontanität und stichworthaften Antworten.</p>
<p>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSCHEMA</p> 	<p>Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 2 – Baustein 1: Haltungen im Grundschulteam</p>
<p>QUELLEN-ANGABE</p> 	<p>Brauneck, P.; Urbanek, R. &amp; Brönstrup, U. (2006): Methodensammlung. Anregungen und Beispiele für die Moderation. In: Landesinstitut für Schule/ Qualitätsagentur (Hrsg.): Lehrerfortbildung in Nordrhein-Westfalen (6., veränd. Aufl.).</p>

## 28. Satzanfänge

### ZIELSETZUNG



Einholen von Meinungen und Ideen zu einem Thema; Möglichkeit zur Wahrnehmung der Einstellungen im Team zu einem bestimmten Thema

### DAUER



Pro Satzanfang ca. 3 Minuten

### MATERIALIEN



Flipchartpapier o.ä., Karten, Klebefilm, Schreibwerkzeug

### ÜBUNGSIHALTE



Es werden Satzanfänge zu einem bestimmten Thema auf Flipchartpapier geschrieben. Die Teammitglieder sollen diese vervollständigen, indem sie ihre Ideen dazu auf Karten schreiben und unter die entsprechenden Satzanfänge heften. Die Ideen der Teammitglieder liefern Gesprächsanlässe und Strukturierungselemente für die weitere Arbeit.

Satzanfänge am Beispiel des Themas ‚Konflikte im Schulteam‘:

- *Konflikte sind für mich ...*
- *Freuen würde mich...*
- *Ärgern würde mich...*
- *Für den Umgang mit Konflikten wünsche ich mir...*
- *usw.*

### BEMERKUNGEN



Diese Methode kann auch dazu genutzt werden, anonyme Rückmeldungen zu geben.

### MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSCHEMA



Kann je nach Bedarf des Schul- und Förderteams grundsätzlich für jede Einheit modifiziert und angewendet werden.

QUELLEN-  
ANGABE



Brauneck, P.; Urbanek, R. & Brönstrup, U. (2006): Methodensammlung. Anregungen und Beispiele für die Moderation. In: Landesinstitut für Schule/ Qualitätsagentur (Hrsg.): Lehrerfortbildung in Nordrhein-Westfalen (6., veränd. Aufl.).

## 29. Schatzkiste und Misthaufen

### ZIELSETZUNG



Differenzierte Betrachtung der positiven und negativen Merkmale im Team; Offenlegung der subjektiven Einschätzungen, was am Team besonders bzw. nicht gefällt

### DAUER



Einstiegssitzung ca. 60 Minuten; anschließende Aufbausitzungen von je 20-30 Minuten

### MATERIALIEN



3 Flipchartpapiere, Schreibwerkzeug, Karten, Klebefilm

### ÜBUNGSMATERIALIEN






In jedem Team gibt es Merkmale und Aspekte, die eine Teamentwicklung unterstützen und gleichzeitig positive Auswirkungen auf die Teamatmosphäre haben. Auf der anderen Seite gibt es auch immer wieder Problemfelder/ -bereiche, die die Zusammenarbeit im Team belasten. Diese Methode hilft dabei die positiven und negativen Merkmale des Teams offenzulegen und differenziert zu betrachten.

Zunächst wird auf einem Flipchartpapier eine Schatzkiste aufgezeichnet und auf dem zweiten Flipchartpapier ein Misthaufen. Anschließend erhält jedes Teammitglied den Auftrag auf Karten zu notieren...

- ...was im Team als besonders wertvoll, positiv und angenehm erlebt wird und
- ...was im Team als besonders negativ, belastend und problematisch erfahren wird.

Das Bearbeiten dieser Aufgabe sollte ca. 20 Minuten dauern und in Einzelarbeit erfolgen. Pro Karte wird ein Merkmal notiert. Danach sollen die besonders positiven Merkmale an das Papier der ‚Schatzkiste‘ und die besonders negativen an das Papier des ‚Misthaufens‘ geklebt werden.

Anschließend werden die positiven und negativen Aspekte besprochen und die Einschätzungen der Teammitglieder verglichen. Zudem soll das Merkmal ermittelt werden, das ‚am meisten stinkt‘. Dieses Merkmal wird gesondert hervorgehoben und die Teammitglieder werden gebeten Lösungs- und Verbesserungsmöglichkeiten auf weiteren Karten zu notieren. Während dieser erneuten kurzen Einzelarbeit, wird das besonders negative Merkmal auf einem dritten, neutralen Flipchartpapier befestigt. Im Anschluss werden die Karten mit den Lösungen zugeordnet und be-

	<p>sprochen. Konnte das Problem gelöst, bzw. der Aspekt beseitigt werden, wird auf dem Papier ein ‚Mülleimer‘ gezeichnet und der formulierte Punkt dort hinein geklebt. In dieser Form kann mit allen Merkmalen des ‚Misthaufens‘ umgegangen werden (als kontinuierliche Teamaufgabe während der nächsten Wochen oder Monate).</p>
<p>BEMERKUNGEN</p> 	<p>Die Visualisierung des kleiner werdenden ‚Misthaufens‘ und des mehr und mehr erfolgreich gefüllten ‚Mülleimers‘ kann als anschauliche und übersichtliche Art der Motivation dienen und erlaubt die stetige Weiterarbeit an einem gleichbleibenden Arbeitsmedium. Somit wird empfohlen die Flipchartpapiere für alle Teammitglieder sichtbar und dauerhaft zu platzieren.</p>
<p>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSCHEMA</p> 	<p>Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 2 – Baustein 2: Reflexion interprofessioneller Kooperationsprozesse im Grundschulteam</p>
<p>QUELLEN-ANGABE</p> 	<p>Krenz, A. (2013): Teamarbeit und Teamentwicklung. Grundlagen und praxisnahe Lösungen für eine effiziente Zusammenarbeit. Büsingen: K2-Verlag GmbH.</p>

## 30. Skalenabfrage

### ZIELSETZUNG



Erfassen und veranschaulichen eines Meinungsbildes im Schul- oder Förderteam

### DAUER



Je nach Teamgröße und Thema ist die Dauer variabel. Es sollte vorab ein zeitlicher Rahmen festgelegt werden.

### MATERIALIEN



Flipchartpapier o.ä., Schreibwerkzeug, Klebepunkte

### ÜBUNGSMATERIALIEN



Skalenabfragen stellen eine einfache Methode dar, um ein Meinungsbild im Team zu erfassen und zu veranschaulichen und können grundsätzlich zu verschiedenen Zeitpunkten und Themen eingesetzt werden. Für die Durchführung einer solchen Abfrage wird eine Skala zu einem bestimmten inhaltlichen Thema oder einer Befindlichkeit auf Flipchartpapier aufgemalt. Die Teammitglieder geben ihre Meinung durch das Befestigen von Klebepunkten oder das Aufzeichnen von Kreuzen an. Das Ergebnis der Abfrage dient als Grundlage weiterführender Diskussionen.

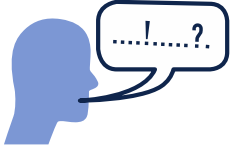


Beispiele von Skalenabfragen zur interprofessionellen Kooperation im Schulteam:

*Interprofessionelle Kooperation in unserem Schulteam ist mir...*

sehr wichtig \_\_\_\_\_ gar nicht wichtig

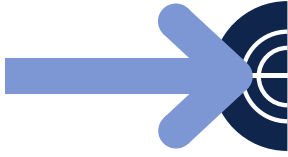
*Meine Zufriedenheit mit der interprofessionellen Kooperation in unserem Schulteam entspricht:*

0 % \_\_\_\_\_ 100%

<p><b>BEMERKUNGEN</b></p> 	<p>Es sollte darauf geachtet werden, die Ergebnisse der Skalenabfrage stets im Team zu besprechen, d.h. Zeit einzuplanen, um über das Meinungsbild zu diskutieren. Skalen vermeiden die Reduktion auf eine Ja-Nein-Abstimmung. Gibt man keine mittlere Kategorie vor, kann eine Tendenz der Teammitglieder zu einer möglichst neutralen Antwort verringert werden.</p>
<p><b>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSCHEMA</b></p> 	<p>Kann je nach Bedarf des Schul- und Förderteams grundsätzlich für jede Einheit modifiziert und angewendet werden.</p>
<p><b>QUELLEN-ANGABE</b></p> 	<p>Brauneck, P.; Urbanek, R. &amp; Brönstrup, U. (2006): Methodensammlung. Anregungen und Beispiele für die Moderation. In: Landesinstitut für Schule/ Qualitätsagentur (Hrsg.): Lehrerfortbildung in Nordrhein-Westfalen (6., veränd. Aufl.).</p>

## 31. Stolpersteine in der Teamarbeit

### ZIELSETZUNG



Symbolisierung von Problemen im Schul- oder Förderteam

### DAUER



Pro Teammitglied ca. 5 Minuten pro ‚Stolperstein‘ einplanen

### MATERIALIEN



Karten, Schreibwerkzeug, Steine (z.B. Kiesel) unterschiedlicher Größe

### ÜBUNGSMATERIALIEN



Die Teammitglieder benennen der Reihe nach teaminterne oder erfahrungsbezogene Probleme zu einem vorgegebenen Thema und schreiben diese auf Karten. Anschließend werden die Karten ausgelegt und mit einem Stein ‚beschwert‘. Je größer der Stein, desto schwerwiegender das vorgebrachte Problem. Je nach Gruppengröße wird ein Stolperstein oder mehrere pro Lehr- und Fachkraft aufgezeigt. Es empfiehlt sich, eine abschließende Diskussion durchzuführen, in der gemeinsam Ideen entwickelt werden, wie die Steine aus dem Weg geräumt werden können.

Ein Beispiel für ‚Stolpersteine‘ in der interprofessionellen Kooperation im Schulteam:

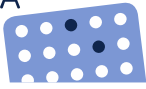
- *Fehlendes Vertrauen*
- *Zu wenig Zeit für gemeinsame Vor- und Nachbereitung*
- *Unausgesprochene Konflikte*
- *Widerstände im Kollegium*
- *usw.*

### BEMERKUNGEN



Der Stein dient als Metapher für etwas Schweres, etwas Belastendes. Dies kann in der Vergangenheit oder in der Zukunft der Teamarbeit liegen oder aus der Erfahrungswelt der Teammitglieder stammen.

MÖGLICHE  
VERORTUNG IM  
FORTBILDUNGS-  
SCHEMA



Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 1 – Baustein 7: Chancen und Herausforderungen interprofessioneller Kooperation

QUELLEN-  
ANGABE



Brauneck, P.; Urbanek, R. & Brönstrup, U. (2006): Methodensammlung. Anregungen und Beispiele für die Moderation. In: Landesinstitut für Schule/ Qualitätsagentur (Hrsg.): Lehrerfortbildung in Nordrhein-Westfalen (6., veränd. Aufl.).

## 32. Tauschbörse

### ZIELSETZUNG



Erfahrungsaustausch zum Wissensstand im Team; Kenntnis über vorhandenes und fehlendes Wissen im Team; Lernen in der Gruppe

### DAUER



Je nach Teamgröße und Thema ist die Dauer variabel. Es sollte vorab ein zeitlicher Rahmen festgelegt werden.

### MATERIALIEN



Rote und grüne Karten, Schreibwerkzeug, ggf. Flipchartpapier o.ä., Klebeband

### ÜBUNGSIHALTE



Diese Methode eignet sich dazu, in einen Erfahrungsaustausch über vorhandenes und fehlendes Wissen im Team zu gehen. Hierzu wird zunächst ein Thema für die Tauschbörse festgelegt (z.B. individuelle Förderung von Kindern mit Unterstützungsbedarf). Die Lehr- und Fachkräfte schreiben auf die grünen Karten Teilgebiete des Themas auf, in denen sie sich als Expert\*in sehen und Informationen weitergeben können.

Zu welchen (etwa drei) Teilgebieten sind Sie selbst Fachfrau oder Fachmann und können Informationen geben?

Zum Beispiel, „*Ich biete...*“:

- *Wissen über verschiedene Fördermethoden*
- *Kompetenzen in der Anwendung von Fördermaterial*
- *usw.*

Auf die roten Karten werden Teilgebiete notiert, zu denen Sie sich Informationen wünschen.

Zu welchen (etwa drei) Teilgebieten suchen Sie Informationen?

Zum Beispiel, „*Ich suche...*“:

- *Erfahrungen zur Erhebung des Lernentwicklungsstandes für Kinder mit individuellem Förderbedarf*
- *Erstellung von Förderplänen*
- *usw.*

Danach gehen die Teammitglieder mit ihren Karten im Raum umher und suchen sich eine\*n Tauschpartner\*in, der eine der gesuchten Informationen anbietet und eine der angebotenen Informationen sucht. Ziel

	<p>ist es in einen Austausch über die angebotenen und gesuchten Informationen zu gehen. Sobald eine Unklarheit unter den Tauschpartner*innen beseitigt werden konnte, wird die grüne Karte an das suchende Teammitglied weitergegeben. Dieser Vorgang wird wiederholt durchgeführt.</p> <p>Nach einer zuvor festgelegten Zeit (z.B. 20 Minuten) wird die ‚Tauschbörse‘ geschlossen. Die grünen Karten, die die Informationen vermittelt haben, werden dann der Reihe nach in der Gesamtgruppe vorgestellt. Wichtig ist, zum Schluss festzuhalten, welche Fragen offengeblieben sind, um darüber ins Gespräch zu kommen, wie die fehlenden Informationen beschafft werden können.</p>
<p>BEMERKUNGEN</p> 	<p>Zur Visualisierung des Wissenstands im Team bietet es sich an, die Karten auf eine Flipchart zu kleben. Die grünen, beantworteten Karten können z.B. unter der Überschrift Gebote und die unbeantworteten roten Karten unter der Überschrift Gesucht geklebt werden.</p>
<p>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSCHEMA</p> 	<p>Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 1 – Baustein 2: Aufgaben- und Arbeitsbereiche verschiedener Professionen in der Grundschule</p>
<p>QUELLEN-ANGABE</p> 	<p>Brauneck, P.; Urbanek, R. &amp; Brönstrup, U. (2006): Methodensammlung. Anregungen und Beispiele für die Moderation. In: Landesinstitut für Schule/ Qualitätsagentur (Hrsg.): Lehrerfortbildung in Nordrhein-Westfalen (6., veränd. Aufl.).</p>

### 33. Teamentwicklungswerkstatt

#### ZIELSETZUNG



Einstieg in die Teamarbeit; Förderung von Spaß und Kreativität sowie Auflockerung der Atmosphäre

#### DAUER



Ca. 30 Minuten

#### MATERIALIEN



Karten mit den Buchstaben T E A M in mehrfacher Ausführung, Schreibwerkzeug

#### ÜBUNGSMATERIALIEN



Diese Methode dient als Einstieg in die Teamarbeit und ist eine kreative Möglichkeit, sich in das Thema einzuarbeiten. Das Team wird (je nach Teamgröße) in Kleingruppen unterteilt. Handelt es sich um ein kleineres Team, wird die Methode im Plenum durchgeführt. Jede Gruppe erhält anschließend einen Kartensatz mit den Buchstaben T E A M. Es sollen nun Assoziationen zu den Buchstaben geäußert werden; diese können auch ironischer Art sein (z.B. „Toll ein anderer macht’s“) und sollten humorvoll behandelt werden.

Danach sollen die Buchstaben neu gruppiert werden, sodass sich weitere Begriffe bilden. Diese werden dann bezüglich ihrer Relevanz für die Teamarbeit bewertet, beispielsweise.:

„ATEM“:




- Teamarbeit verlangt nach einem langen Atem.
- Das Team braucht Zeit zur Entwicklung, es bildet sich nicht von heute auf morgen.
- Das Team soll den Einzelnen nicht bedrängen, ihm oder ihr nicht die Luft nehmen.

„META“:

- Im Team muss man über Erfahrungen reden können, die bewegen: Reflektieren, was läuft, ansprechen, was einem auffällt, sich bewusst machen, was abgelaufen ist.
- Meta-Kommunikation als Qualität der Entwicklung im Team.

„MATE“:

- Ein erfrischendes belebendes Getränk.
- Ein wohltuendes Element, das die Kräfte aufbaut, dem Körper etwas zuführt und so den Geist und den Leib stärkt und erfrischt.

	<p>‚MEAT‘ kommt auch vor oder ‚T(h)EMA‘ mit eigenwilliger Rechtschreibung. Ziel ist es über die Assoziationen zu verdeutlichen, dass im ‚TEAM‘ vieles enthalten ist, der Begriff vielschichtig und mannigfaltig ist und er sich erst im näheren Begreifen erschließt. Diese Besonderheiten sind genauso auf ein reales Schul- oder Förderteam übertragbar.</p>
<p>BEMERKUNGEN</p> 	<p>Grundsätzlich kann statt ‚TEAM‘ für diese Methode auch ein anderer Begriff verwendet werden.</p>
<p>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSCHEMA</p> 	<p>Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 2 – Baustein 2: Reflexion interprofessioneller Kooperationsprozesse im Grundschulteam</p>
<p>QUELLEN-ANGABE</p> 	<p>Phillip, E. (2014): Multiprofessionelle Teamentwicklung. Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule. Weinheim &amp; Basel: Beltz.</p> <p>Schley, W. (2001): Teamentwicklung und Teamkooperation in der Schule. Studienbrief Fernstudium Schulmanagement der Universität Kaiserslautern.</p>

## 34. Vier Seiten einer Nachricht

### ZIELSETZUNG



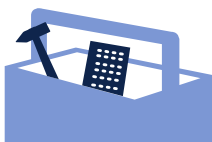
Missverständnisse in der Kommunikation besser verstehen und nachvollziehen können; Kommunikationsmissverständnissen präventiv begegnen

### DAUER



Ca. 30 Minuten

### MATERIALIEN



Fallbeispiel (s. Vorlage), Schreibwerkzeug

### ÜBUNGSMATERIALIEN



Diese Methode dient dazu, anhand eines Fallbeispiels zu verdeutlichen, wie Missverständnisse in der zwischenmenschlichen Kommunikation entstehen können und wie ihnen präventiv begegnet werden kann.

Die Teammitglieder erhalten das Fallbeispiel (s.u.) ausgehändigt und Zeit (ca. 15 Minuten) sich zu folgenden Fragen zunächst alleine Notizen zu machen:

- Wie hätte die Lehrerin die Aussage des Vaters auch verstehen können? Gibt es aus Ihrer Sicht weitere Interpretationsmöglichkeiten?
- Kennen Sie solche Situationen aus der alltäglichen Arbeit in Ihrer Grundschule?
- Wie haben Sie in der jeweiligen Situation reagiert? Wie sind Sie mit der Situation umgegangen?

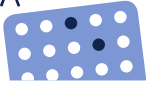
Anschließend wird die Diskussion über die Fragen eröffnet. Ziel ist es zu verdeutlichen, dass es verschiedene Interpretationsmöglichkeiten einer Nachricht gibt. Die ursprüngliche Nachricht des Senders kann vom Empfänger anders wahrgenommen werden als von ihm beabsichtigt. Daher ist es für den Ablauf der Kommunikation wichtig, wie der Empfänger die Nachricht aufnimmt, denn dies wird das Verhalten und die Beziehung zwischen Sender und Empfänger in der weiteren Interaktion beeinflussen.

### BEMERKUNGEN



Keine

MÖGLICHE  
VERORTUNG IM  
FORTBILDUNGS-  
SCHEMA



Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 2 – Baustein 3: Kommunikationsprozesse im Grundschulteam

QUELLEN-  
ANGABE



Schulz von Thun, F. (2010): Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation (48. Aufl.). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

## Vier Seiten einer Nachricht – Fallbeispiel

*Ein Vater erscheint zum Elternsprechtag und betritt den Klassenraum. Beim Eintreten sagt der Vater zu der anwesenden Lehrerin: „Hier im Klassenzimmer ist es kühl!“. Die vier Seiten seiner Nachricht könnten sich folgendermaßen beschreiben lassen:*

- **Sachebene:** *Im Klassenzimmer ist es kühl.*
- **Selbstoffenbarung:** *Mir ist kalt.*
- **Beziehung:** *Die Lehrerin als verantwortliche Person sollte die Raumtemperatur erhöhen.*
- **Appell:** *Schließen Sie bitte das Fenster!*

*Die Lehrerin versteht den Vater auf den vier Seiten wie folgt:*

- **Sachebene:** *Im Klassenzimmer ist es kühl.*
- **Selbstoffenbarung:** *Die Atmosphäre im Klassenzimmer ist unangenehm kalt.*
- **Beziehung:** *Ein Vater einer Schülerin möchte mir Hinweise zur Situation im Klassenraum geben.*
- **Appell:** *Das Klassenzimmer sollte freundlicher gestaltet werden.*

*Die Lehrerin antwortet nach einem langen Arbeitstag leicht gereizt: „Meine Schüler fühlen sich immer wohl im Klassenzimmer.“*

### Impulsfragen:

- Wie hätte die Lehrerin die Aussage des Vaters auch verstehen können? Gibt es aus Ihrer Sicht weitere Interpretationsmöglichkeiten?
- Kennen Sie solche Situationen aus der alltäglichen Arbeit in Ihrer Grundschule?
- Wie haben Sie in der jeweiligen Situation reagiert? Wie sind Sie mit der Situation umgegangen?

## 35. Vision und Wirklichkeit

### ZIELSETZUNG



Gezielte Team- und Schulentwicklung; Reale Hindernisse gegenüber von Visionen benennen und konstruktive Vorschläge zur Umsetzung finden

### DAUER



10 Minuten für die Vorbereitung (Einzelarbeit); 5 Minuten pro Lehr- und Fachkraft für die Präsentation in der Gruppe; ca. 30 Minuten für die Diskussion im Team

### MATERIALIEN



Papier, Schreibwerkzeug, 3 Ringe/ 3 Seile o.ä. (Durchmesser ca. 1 Meter; s. Vorlage)

### ÜBUNGSMATERIALIEN



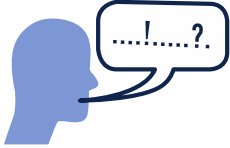


Diese Methode dient dazu, sich im Rahmen einer gezielten Entwicklung mit Visionen für das Team oder für die Grundschule auseinanderzusetzen.

Zunächst werden drei Ringe werden in Form eines Dreiecks auf den Boden gelegt (s. Vorlage). In jeden Ring wird ein Zettel mit den Wörtern ‚Visionär\*in‘/ ‚Träumer\*in‘, ‚Realist\*in‘ und ‚Konstrukteur\*in‘ gelegt. Jede Lehr- und Fachkraft im Schul- oder Förderteam erhält die Aufgabe eine Vision für das Team bzw. die Schule zu formulieren und alle Faktoren zu sammeln, die eine Umsetzung aus realistischer Sicht derzeit unmöglich machen. Des Weiteren sollen Aspekte/Anforderungen erdacht werden, um die jeweilige Vision doch noch erreichen zu können („Was müsste wer, wie machen, damit die Vision in Erfüllung gehen würde?“).

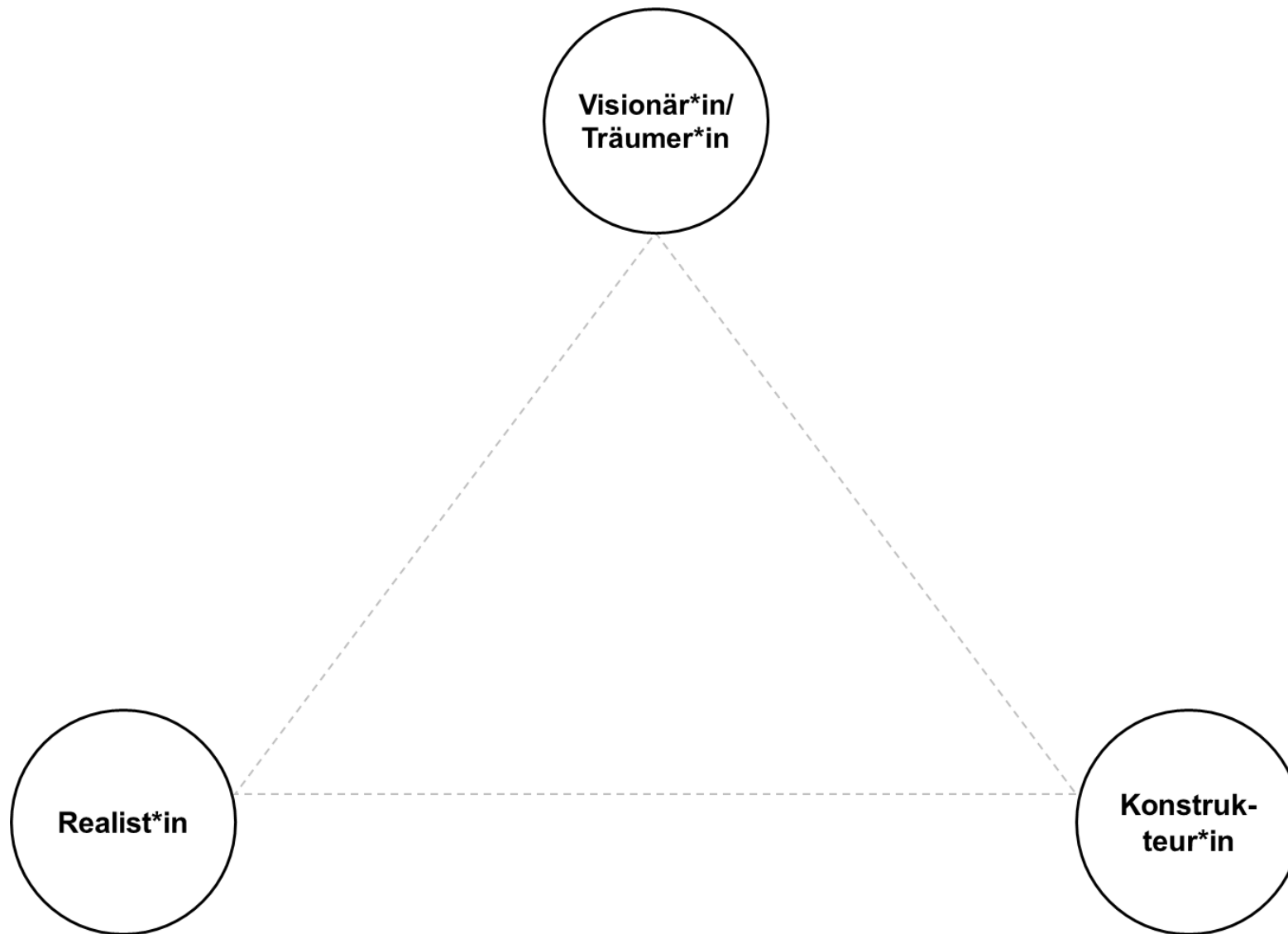
Impulsfragen für die praktische Arbeit sind beispielsweise:

- ‚Visionär\*in/ Träumer\*in‘: Wenn Sie einen Wunsch bzw. einen Traum formulieren könnten, welcher wäre dies?
- ‚Realist\*in‘: Gibt es Herausforderungen oder ggf. Hindernisse, welche die Realisierung dieses Wunsches verhindern?
- ‚Konstrukteur\*in‘: Was müsste sich ändern, damit dieser Wunsch doch in Erfüllung gehen könnte?

Im Anschluss setzen sich die Teammitglieder (nach Möglichkeit im Halbkreis) um die drei Ringe. Der Reihe nach Treten die Lehr- und Fachkräfte in den ‚Visionenring‘ und stellen ihre Vision vor, dann in den ‚Realitätsring‘ und erläutern die aktuellen Hindernisse und zum Schluss in den ‚Konstrukteurring‘ und formulieren Vorschläge zur Erreichung der Vision. Ziel ist es im Anschluss gemeinsam im Team über die Visionen und ihre Aspekte zu diskutieren.

<p>BEMERKUNGEN</p> 	<p>Diese Methode eignet sich für die Arbeit im Schul- und Förderteam.</p>
<p>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGS- SCHEMA</p> 	<p>Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 1 – Baustein 4: Teamentwicklungsprozesse in der Grundschulpraxis</p>
<p>QUELLEN- ANGABE</p> 	<p>Krenz, A. (2013): Teamarbeit und Teamentwicklung. Grundlagen und praxisnahe Lösungen für eine effiziente Zusammenarbeit. Büsingen: K2-Verlag GmbH.</p>

**Vision und Wirklichkeit**



## 36. Vom Problem zur Lösung

### ZIELSETZUNG



Offenlegung von Problemen im Schul- oder Förderteam und gleichzeitige Überlegung, wie eine Problemlösung aussehen könnte

### DAUER



Ca. 90 Minuten

### MATERIALIEN



Flipchartpapier o.ä., Karten, Schreibwerkzeug, Klebeband

### ÜBUNGSGEHÄLT



Bei dieser Methode geht es um die konstruktive Lösungsfindung für Probleme im Team. Dazu wird ein Flipchartpapier zunächst in vier gleichgroße Spalten geteilt, die die folgenden Überschriften tragen:

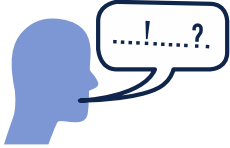


1. Spalte: Aktuelle Hauptproblematik
2. Spalte: Was ich nicht verstehe
3. Spalte: Mein Problemlösungsvorschlag
4. Spalte: Tatsächliche Problemlösung

Jedes Teammitglied erhält anschließend drei Karten und wird gebeten, entsprechend der Spalten 1 bis 3, eine für ihn bedeutsame Hauptproblematik kurz, treffend und bündig auf die erste Karte zu schreiben, dann auf der zweiten Karte seine eigenen Gedanken dazu zu formulieren und auf die dritte Karte den aus subjektiver Sicht besten Problemlösungsvorschlag zu notieren.

Danach werden die Karten in die jeweiligen Spalten auf das Flipchartpapier geklebt und von den Verfasser\*innen der Reihe nach vorgetragen.

Sind alle Karten in der Gruppe bekannt und verstanden, werden die Inhalte diskutiert. Aus den Ergebnissen der Diskussionen ergeben sich möglicherweise neue Problemlösungen. Diese können in der Spalte 3 ergänzt werden.

Ziel ist es im weiteren Diskurs gemeinsam die Spalte 4 mit tatsächlichen Problemlösungsvorschlägen für die benannten Problematiken zu füllen.

<p>BEMERKUNGEN</p> 	<p>Keine</p>
<p>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGS- SCHEMA</p> 	<p>Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 2 – Baustein 4: Konflikten innerhalb des Grundschulteams präventiv begegnen</p>
<p>QUELLEN- ANGABE</p> 	<p>Krenz, A. (2013): Teamarbeit und Teamentwicklung. Grundlagen und praxisnahe Lösungen für eine effiziente Zusammenarbeit. Büsingen: K2-Verlag GmbH.</p>

## 37. Was ich brauche

### ZIELSETZUNG



Erwartungen und Wünsche des Teams erfassen und verstehen

### DAUER



Ca. 20 Minuten

### MATERIALIEN



Pro Lehr- und Fachkraft 3 Karten, Schreibwerkzeug

### ÜBUNGSIHALTE



Zunächst werden Stifte und drei Karten an jedes Teammitglied verteilt. Folgende drei Satzanfänge sollen anschließend von jeder Lehr- und Fachkraft in Einzelarbeit vervollständigt werden (pro Karte eine Aussage):

1. In diesem Team brauche ich von der Leitung...
2. In diesem Team brauche ich von den anderen...
3. In diesem Team brauche ich von mir selbst...

Die Karten werden eingesammelt gemischt und dann wieder verteilt. Nun sollen die Teammitglieder die jeweiligen Karten vorlesen. Ziel ist es in der Gesamtgruppe über die formulierten Wünsche zu diskutieren und zu überlegen, welche Wünsche wie realisiert werden können.

### BEMERKUNGEN



Keine

### MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSSCHEMA



Modul Interprofessionelle Kooperation in inklusiven Grundschulen innerhalb von Teamkontexten gestalten: Einheit 1 – Baustein 1: Interprofessionalität in der Grundschularbeit

QUELLEN-  
ANGABE



Bonkowski, F. (2018): Team-Training. 44 Aktionen, die aus einer Gruppe Individualisten eine individuelle Gruppe machen (5. Aufl.). Neukirchen-Vluyn: Neukirchener verlagsgruppe mbH.

## 38. Vielfältige Perspektiven in multiprofessionellen Teams

### ZIELSETZUNG



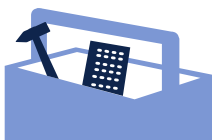
Gegenseitiges Verständnis für die Ansichten der Teammitglieder; Entwicklung vielfältiger Handlungsmöglichkeiten für Problembewältigung

### DAUER



Je nach Teamgröße und Thema ist die Dauer variabel. Es sollte vorab ein zeitlicher Rahmen festgelegt werden. Für diese Übung sollten jedoch mindestens 90 Minuten eingeplant werden.

### MATERIALIEN






Papier und Schreibwerkzeug, DIN-A5-Karten, ggf. Flipchartpapier

### ÜBUNGSMATERIALIEN



Die Übung setzt den persönlichen Perspektivwechsel ein. Jedes Teammitglied soll sich dabei nacheinander in die Rolle einer an dem Thema/ Problem beteiligten Schlüsselperson hineinversetzen. Die Übung besteht aus drei Schritten:

1. Zunächst einmal muss aus Papier ein Kreis mit ca. 50 cm Durchmesser ausgeschnitten werden. Das zu bearbeitende Thema/ Problem wird in die Mitte des Kreises geschrieben. Gemäß der Anzahl der Teammitglieder werden auf dem Kreis Tortenstücke gekennzeichnet, in welche die Namen der Teammitglieder geschrieben werden. Danach werden auf die DIN-A5-Karten wichtige Schlüsselpersonen geschrieben, die an der Problematik beteiligt sind. Diese Karten werden um den Kreis herum gelegt.
2. Nun wird der Kreis gedreht, sodass die Namen der Teammitglieder jeweils auf den Namen einer beteiligten Schlüsselperson zeigen. Die Teammitglieder nehmen dann diese Rolle ein und stellen die Perspektive in der ersten Person Singular dar. Sollte es einem Teammitglied schwer fallen die Perspektive zu wechseln können folgende Fragen dabei helfen:
  - Zeit: Wie sieht mein Zeitrahmen aus? Wann habe ich das Thema/ Problem zum ersten Mal wahrgenommen? Bis wann könnte ich zu einer Lösung kommen?
  - Erwartung: Mit welcher Entwicklung rechne ich, wenn alles so läuft wie erwartet? Wer erwartet von mir, dass ich mich mit dieser Sache auseinandersetze?

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Untersuchung</u>: Wie genau will ich mich mit dem Thema/ Problem beschäftigen? Welche Elemente umfasst meine Sichtweise auf das Thema/ Problem?</li> <li>• <u>Verständnis</u>: Welche Aspekte des Themas/ Problems nimmt außer mir niemand wahr? Welches Verständnis des Themas/ Problems beherrscht meine Sichtweise?</li> </ul> <p>Die Aussagen der Teammitglieder sollten dabei bestenfalls je Schlüsselperson auf einem Flipchartpapier visuell festgehalten werden. Die Übung kann solange durchgeführt werden, bis alle Teammitglieder jede Perspektive der Schlüsselpersonen eingenommen haben.</p> <p>3. Danach werden die Ergebnisse gemeinsam ausgewertet. Dabei sollte sich gefragt werden, inwiefern sich das Problemverständnis des Teams durch die Übung gewandelt hat und ob sich nun eine Lösung des Problems abzeichnet.</p>
<p>BEMERKUNGEN</p> 	<p>Keine</p>
<p>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGS- SCHEMA</p> 	<p>Modul Pädagogische Qualitätsentwicklung als Steuerungsinstrument interprofessioneller Kooperation in inklusiven Grundschulen: Einheit 3 – Baustein 3: Ressourcen außerschulischer Akteur*innen</p>
<p>QUELLEN- ANGABE</p> 	<p>Philipp, E. (2014): Multiprofessionelle Teamentwicklung. Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule. Weinheim &amp; Basel: Beltz.</p>

## 39. Strukturierungshilfe und Aktivitätenkatalog

### ZIELSETZUNG



Ist-Analyse eines Teams; Entwicklung von Handlungsempfehlungen; Strukturierte Darstellung von Themen/ Problemen und Aktivitäten

### DAUER



Je nach Teamgröße und Thema ist die Dauer variabel. Es sollte vorab ein zeitlicher Rahmen festgelegt werden.

### MATERIALIEN



Flipchartpapier o.ä., Schreibwerkzeug

### ÜBUNGSMATERIALIEN



Zunächst einmal wird das Thema/ Problem festgelegt und auf den oberen Rand des Blattes geschrieben. Danach sollte das Blatt in vier gleichgroße Felder aufgeteilt und visuell gekennzeichnet werden (Vierfelder-Tafel). Die einzelnen Felder bekommen jeweils die Überschrift: ‚Ist-Zustand‘, ‚Soll-Zustand (Ziel)‘, ‚Mögliche Widerstände/ Schwierigkeiten‘ und ‚Erste Ideen/ Schritte zur Umsetzung‘. Die Felder werden dann gemeinsam im Team ausgefüllt.

Daran anschließend kann mit Hilfe eines Aktivitätenkataloges überlegt werden, welche Aufgaben zur Erfüllung des Soll-Zustandes durchgeführt werden müssen. Dafür kann eine Tabelle mit den Spalten: ‚Aktivität‘, ‚Wer?‘, ‚Was?‘, ‚Mit wem?‘, ‚Bis wann?‘ und ‚Bemerkungen‘ angefertigt und gemeinsam ausgefüllt werden.

### BEMERKUNGEN



Keine

### MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSSCHEMA



Modul Pädagogische Qualitätsentwicklung als Steuerungsinstrument interprofessioneller Kooperation in inklusiven Grundschulen: Einheit 3 – Baustein 3: Ressourcen außerschulischer Akteur\*innen

QUELLEN-  
ANGABE



Philipp, E. (2014): Multiprofessionelle Teamentwicklung. Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule. Weinheim & Basel: Beltz.

## 40. Ressourcen- und aufgabenbezogene Landkarte

### ZIELSETZUNG



Planung eines gelingenden Kooperationsprozesses; Festlegung von Handlungsschwerpunkten und Kooperationszielen; Klärung von Ressourcen der Kooperationspartner\*innen; Klärung von Rollen im Team

### DAUER



Je nach Teamgröße und Thema ist die Dauer variabel. Es sollte vorab ein zeitlicher Rahmen festgelegt werden. Für diese Übung sollten jedoch mindestens 120 Minuten eingeplant werden.

### MATERIALIEN



Moderationswand und -papier mit Ressourcenlandkarte (s. Vorlage), Schreibwerkzeug, Moderationskarten,

### ÜBUNGSMATERIALIEN



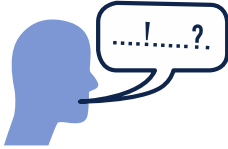
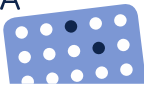

Auf einem Moderationspapier wird eine Ressourcenlandkarte eingezeichnet (s. Vorlage). Diese teilt sich in die Ressourcenbereiche: ‚Das haben wir‘, ‚Das machen wir‘, ‚Das können wir‘, ‚Das wollen wir‘ und ‚Das sind wir‘.

Zunächst sollen die Ressourcen aller Kooperationspartner\*innen systematisch identifiziert werden. Um die Übung durchführen zu können muss mindestens ein\*e Vertreter\*in pro Kooperationspartner\*in anwesend sein. Die Übung sollte bestenfalls moderiert werden. Hierfür bietet sich die Person der Schulleitung an. Für die Identifizierung der Ressourcen werden jedem\*r Kooperationspartner\*in farblich differente Moderationskarten ausgeteilt, auf die vorhandene Ressourcen einzeln notiert und den fünf (Ressourcen) Bereichen zugeordnet werden sollen.

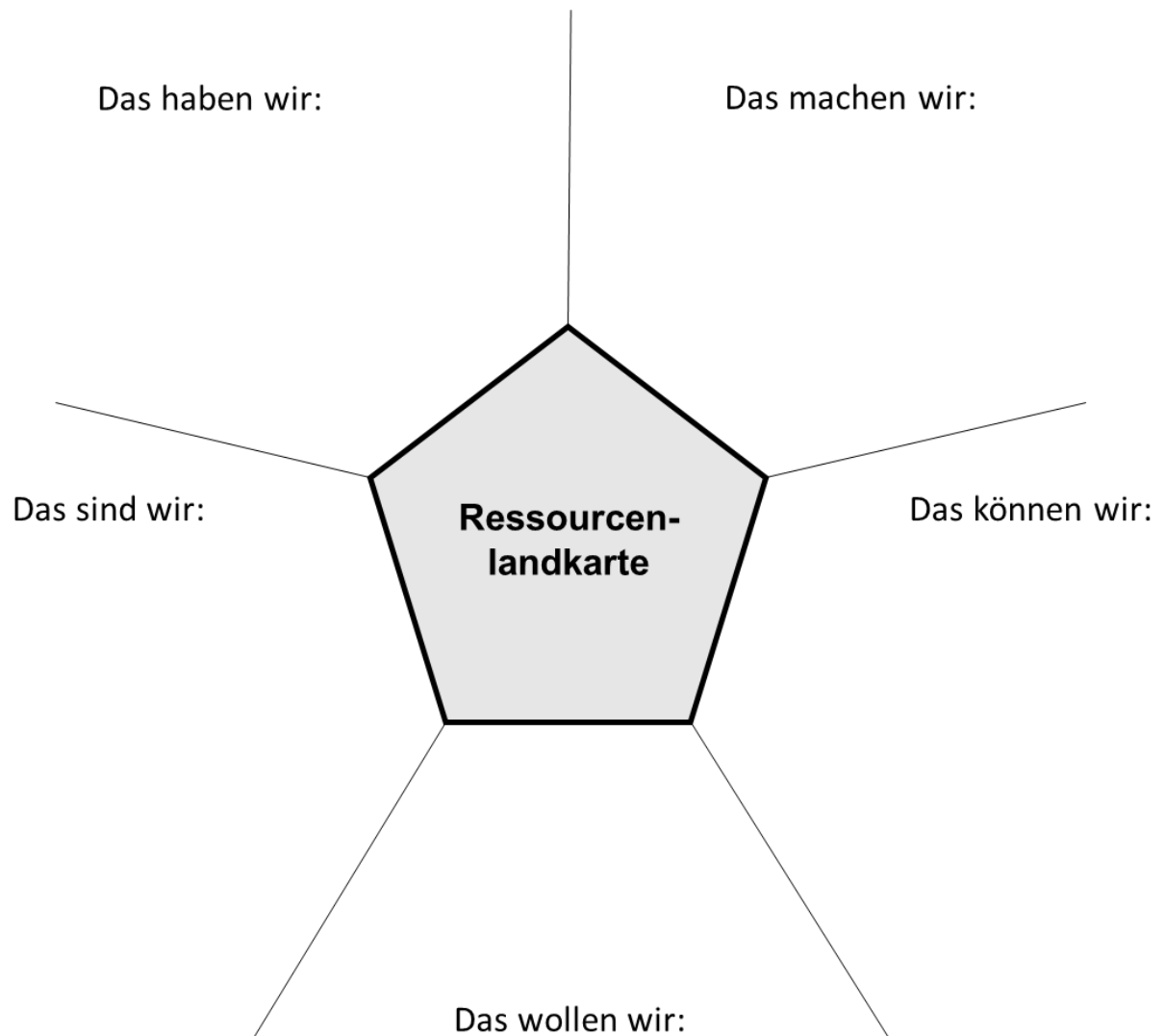
Im nächsten Schritt wird ein Plan erstellt, in welchem die gemeinsam erarbeiteten Kooperationsziele festgehalten werden. Dabei kann sich zur Orientierung auf die Aspekte aus dem (Ressourcen-) Bereich ‚Das wollen wir‘ bezogen werden.

Danach werden die im ersten Schritt identifizierten Ressourcen der Kooperationspartner\*innen gemäß ihrer Relevanz für die Zielerreichung zugeordnet.

Im letzten Schritt wird ein Handlungsplan entworfen, welcher konkrete Kooperationsvereinbarungen enthält. Dabei kann sich auf die Fragen: „Wer macht was, bis wann und unter welchen Bedingungen?“ berufen werden. Bestenfalls erfolgt danach ein Risikocheck, um unerwarteten Problemen entgegenzuwirken.

<p>BEMERKUNGEN</p> 	<p>Die Übung ist eingebettet in vier Phasen eines ressourcenorientierten Kooperationsprozesses. Dieser Prozess besteht aus den Phasen: Ressourcenerhebung, Festlegung von Zielen, Zuordnung von Ressourcen und Planung der Kooperation.</p> <p>Es ist wichtig zu betonen, dass die Ressourcen, die von den Kooperationspartner*innen genannt werden, zunächst einmal unverbindlich sind. Erst in der Phase der Planung der Kooperation erfolgt eine verbindliche Zusage der tatsächlich vorhandenen Ressourcen.</p>
<p>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSCHEMA</p> 	<p>Modul Pädagogische Qualitätsentwicklung als Steuerungsinstrument interprofessioneller Kooperation in inklusiven Grundschulen: Einheit 3 – Baustein 3: Ressourcen außerschulischer Akteur*innen</p>
<p>QUELLEN-ANGABE</p> 	<p>Friedrich, S. (2010): Ressourcenorientierte Kooperation im Sozial- und Gesundheitsbereich. In: Marzinzik, K.; Nauerth, A. &amp; Walkenhorst, U. (Hrsg.): Kompetenz und Kooperation im Gesundheits- und Sozialbereich. Berlin: LIT Verlag, S. 161–168.</p>

## Ressourcenlandkarte



## 41. Management by Objectives (MbO)

### ZIELSETZUNG



Festlegung von kleinschrittigen Zielen zur Erreichung des Gesamtziels; Aushandlung der dafür vorgesehenen Zeiträume und Ressourcen; Steigerung der Zufriedenheit der Lehr- und Fachkräfte im Team

### DAUER



Je nach Teamgröße und Thema ist die Dauer variabel. Es sollte jedoch vorab ein zeitlicher Rahmen festgelegt werden. Für diese Übung sollten jedoch mindestens 90 Minuten eingeplant werden.

### MATERIALIEN



Keine

### ÜBUNGSMATERIALIEN



Die Teamleitung handelt gemeinsam mit ihren Teammitgliedern aus, wie ein gemeinsames Gesamtziel in spezifische, kleinschrittige Ziele unterteilt werden kann. Auf welche Weise die Ziele erreicht werden sollen wird dabei partizipativ durch die Teammitglieder erarbeitet.

Das Management by Objectives lässt sich in vier Schritte unterteilen:

- Zielformulierung & Festlegung von Evaluationskriterien – zu beantwortende Fragen: Was soll erreicht werden? Wer wird benötigt, um das Ziel zu erreichen? Bis wann soll das Ziel erreicht sein?
- Zielbeschreibung (inkl. Festlegung der Handlungsschritte, Prüfung notwendiger Hilfsmittel und Unterstützungsmaßnahmen)
- Benennung von verantwortlichen Teammitgliedern für die Zielerreichung & Festlegung des Zeitraums für die Zielumsetzung
- Feedback bzgl. Zielerreichung (wichtig: Zwischenstand erfragen, Abgleich des Ist-Soll-Zustandes)

### BEMERKUNGEN



Bei der Zielfindung ist die Orientierung an den SMART-Kriterien empfehlenswert.

MÖGLICHE  
VERORTUNG IM  
FORTBILDUNGS-  
SCHEMA



Modul Pädagogische Qualitätsentwicklung als Steuerungsinstrument interprofessioneller Kooperation in inklusiven Grundschulen: Einheit 1 – Baustein 2: Organisationsentwicklung

QUELLEN-  
ANGABE



Bollendorf, N. (2018): Management by Objectives. Zielvorgaben und Zielvereinbarungen als Führungswerkzeug in der Bibliothek. In: Perspektive Bibliothek 7 (1), S. 81–114.

## 42. Isolation und Einzelkämpfertum vs. Zusammenarbeit und Teamentwicklung

### ZIELSETZUNG



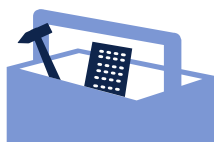
Bestandsaufnahme der Schulkultur und der Veränderungsbereitschaft des Teams

### DAUER



Für die Übung sollten mindestens 45 Minuten eingeplant werden.

### MATERIALIEN



Flipchartpapier o.ä., Schreibwerkzeug, ggf. Klebpunkte

### ÜBUNGSMATERIALIEN



Die Teammitglieder sollen die aktuelle Schulkultur anhand von verschiedenen Aspekten einschätzen. Eine mögliche Frage, die sich die Lehr- und Fachkräfte im Team stellen könnten, wäre z.B.:

- *Wird bei uns im Schulteam ein offener und konstruktiver Dialog praktiziert?*

Die Einschätzung erfolgt dann auf einer Skala von 1 bis 10, welche ein Kontinuum darstellen soll. Die eine Seite des Kontinuums steht dabei im Allgemeinen für fehlende Veränderungsbereitschaft, wohingegen die andere Seite für fortgeschrittene Veränderungsbereitschaft steht. Es bietet sich an, die Fragestellung und Skala auf ein Flipchartpapier o.ä. zu übertragen.

*Wird bei uns im Schulteam ein offener und konstruktiver Dialog praktiziert?*

(1) \_\_\_\_\_ (10)

*Isolation & Einzelkämpfertum*

*Zusammenarbeit & Teamentwicklung*

Auf der einen Seite der Skala (1-5) lassen sich die Begrifflichkeiten ‚Isolation und Einzelkämpfertum‘ einordnen. Darunter lässt sich, mit Bezug auf die oben beispielhaft formulierte Fragestellung fassen, dass z.B. es wenig offenen, transparenten und konstruktiven Dialog in der Schule gibt und die Lehr- und Fachkräfte somit eher nebeneinander als miteinander arbeiten.

	<p>Die andere Seite der Skala (6-10) steht sinnbildlich für die Begriffe der ‚Zusammenarbeit und Teamentwicklung‘. Dazu zählt, dass z.B. kooperative Prozesse innerhalb des Schulteam selbstverständlich sind und dass die Kommunikation im Team auf hohem Niveau liegt.</p> <p>Zunächst überlegt jede Lehr- und Fachkraft für sich allein, wo auf der Skala die jeweilige Frage einzuordnen ist und macht an der jeweiligen Stelle ein Kreuz oder bringt dort einen Klebepunkt an.</p> <p>Im Anschluss werden die Wahrnehmungen der einzelnen Teammitglieder abgeglichen und über Abweichungen/ Streuungen diskutiert. Schließlich sollen gemeinsam Handlungsbedarfe analysiert und Handlungsoptionen entwickelt werden.</p>
<p>BEMERKUNGEN</p> 	<p>Die Übung ist eingebettet in den Ansatz des ‚Change Leadership‘, welcher einer systemischen Sichtweise zugrunde liegt. Organisationsentwicklung lässt sich als eine Grundlage des Change Leadership Ansatzes verstehen. Bei diesem Ansatz liegt der Fokus einerseits auf der persönlichen Seite und andererseits auf der organisatorischen Seite von Veränderungsprozessen. Diese Übung ist der organisatorischen Seite von Veränderungsprozessen zuzuordnen.</p> <p>Festzuhalten ist zudem, dass sich diese Übung vor allem an Leitungsteams und Steuerungsgruppen richtet.</p>
<p>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSCHEMA</p> 	<p>Modul Pädagogische Qualitätsentwicklung als Steuerungsinstrument interprofessioneller Kooperation in inklusiven Grundschulen: Einheit 1 – Baustein 2: Organisationsentwicklung</p>
<p>QUELLEN-ANGABE</p> 	<p>Philipp, E. (2014): Multiprofessionelle Teamentwicklung. Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule. Weinheim &amp; Basel: Beltz.</p>

## 43. Bestandsaufnahme mit dem 4-K-Werkzeug

### ZIELSETZUNG



Ganzheitliche Diagnose der Ist-Situation; Ableitung von Handlungsschritten

### DAUER



Für diese Übung sollte ausreichend Zeit eingeplant werden, mindestens jedoch 60 Minuten.

### MATERIALIEN



Vorlage des 4-K-Werkzeugs oder Papier und Schreibwerkzeug

### ÜBUNGSMATERIALIEN



Die vier ‚K‘ dieser Methode stehen für ‚Kontext‘, ‚Kultur‘, ‚Konditionen‘ und ‚Kompetenzen‘. Anhand dieser vier Bereiche soll das Schulsystem ganzheitlich analysiert werden. Das Zentrum dieser Methode bildet ein Hauptziel bzw. ggf. weitere Teilziele.

Es bietet sich an, das 4-K-Werkzeug in seiner Grundform allen Beteiligten auszuhändigen (s. Vorlage) oder das 4-K-Werkzeug auf Flipchartpapier o.ä. zu übertragen.

Gemeinsam gilt es zu analysieren, welche Konditionen und Kompetenzen bereits in der Schule vorhanden sind und welche Schulkultur vorherrscht, um das Ziel zu erreichen. Dabei ist ebenfalls der Kontext zu betrachten, in den das Ziel eingebettet ist und es beeinflusst. Bei der Bestandsaufnahme sollen ebenfalls Schnittstellen zwischen den einzelnen Bereichen festgehalten werden.

Ziel der Bestandsaufnahme ist es zu erarbeiten, wo es Verbesserungspotenziale gibt oder welche Ressourcen fehlen und was nächste Schritte sein können, um das gemeinsame Ziel zu erreichen.

### BEMERKUNGEN



In der angegebenen Literatur ist ein Referenzrahmen mit inhaltlichen Beispielen enthalten, der Anregungen für die Arbeit mit dem 4-K-Werkzeug gibt.

MÖGLICHE  
VERORTUNG IM  
FORTBILDUNGS-  
SCHEMA



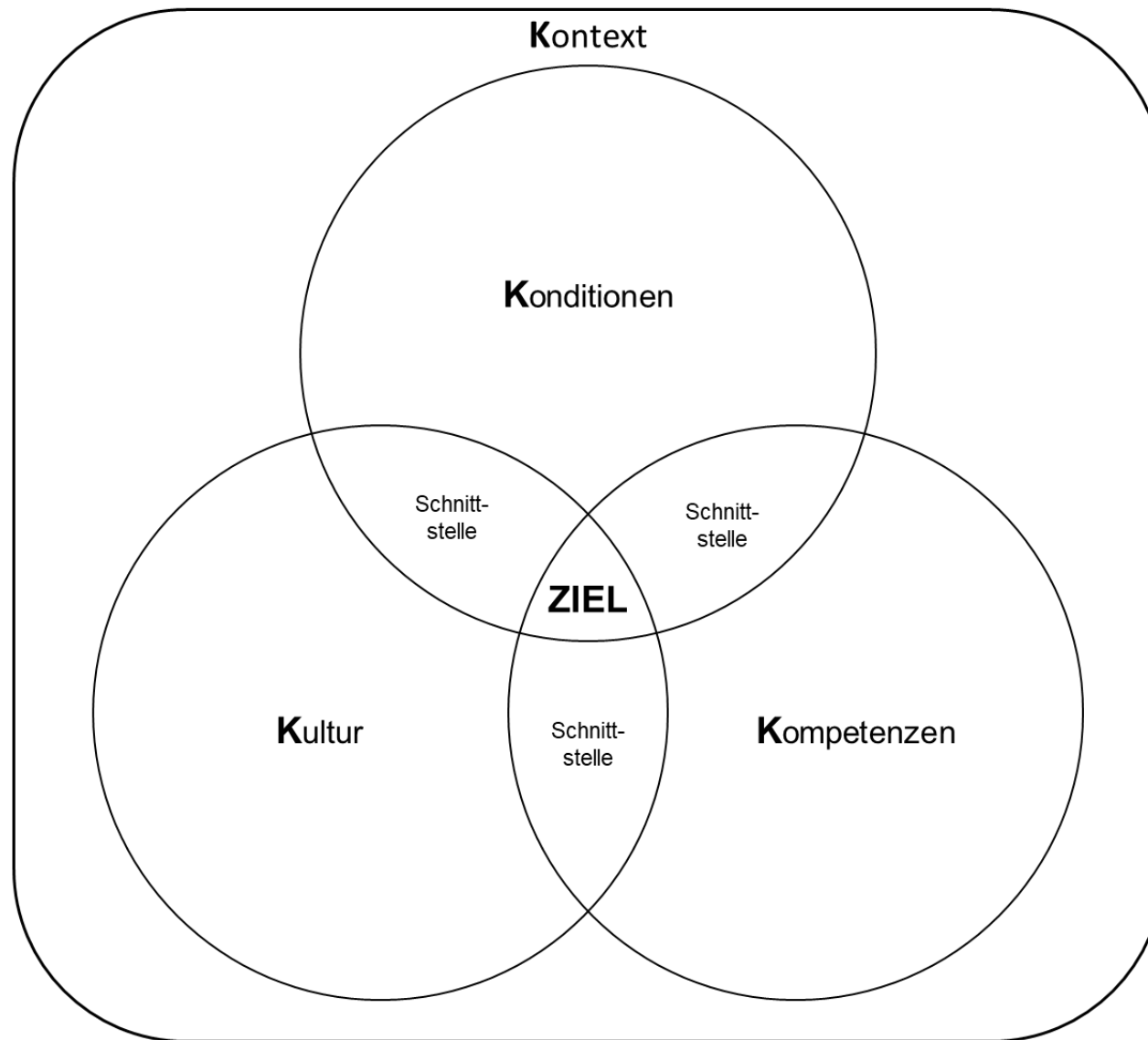
Modul Pädagogische Qualitätsentwicklung als Steuerungsinstrument interprofessioneller Kooperation in inklusiven Grundschulen: Einheit 1 – Baustein 2: Organisationsentwicklung

QUELLEN-  
ANGABE



Philipp, E. (2014): Multiprofessionelle Teamentwicklung. Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule. Weinheim & Basel: Beltz.

#### 4-K-Werkzeug



## 44. Diagnose- und Reflexionsinventar zu den Bedingungen für Kooperation im Kollegium

### ZIELSETZUNG



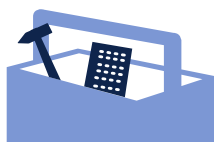
Analyse des Ist-Stands kooperativer Arbeitskontexte; Ist-Soll-Abgleich des Kooperationsniveaus; Ableitung/ Entwicklung von Interventionsmöglichkeiten unter Berücksichtigung des Machbarkeits- und Dringlichkeitsaspektes

### DAUER



Für jeden Analysebereich (institutionelle, personelle und organisationskulturelle Bedingungen) sollten jeweils mindestens 45 Minuten eingeplant werden. Alternativ können auch nur einzelne Teilbereiche in einer kürzeren Zeit in den Blick genommen werden.

### MATERIALIEN



Arbeitshilfe „Diagnose- und Reflexionsinventar zu den Bedingungen für Kooperation im Kollegium“ (s. Vorlage von Huber & Ahlgrimm 2008)




### ÜBUNGSIHALTE



Das Diagnose- und Reflexionsinventar bietet eine Möglichkeit zur Analyse von institutionellen, personellen und organisationskulturellen Bedingungen für die Kooperation in der Grundschule. Die Schulleitung sollte gemeinsam mit dem Kollegium oder mit einer Arbeitsgruppe aus einzelnen Lehr- und Fachkräften die Arbeitshilfe ausfüllen, wobei folgende Leitfragen zu bearbeiten sind:

- Was ist notwendig, damit Zusammenarbeit erfolgreich stattfinden kann? (Bedingungen)
- Inwieweit ist diese Bedingung erfüllt? (Ist-Stand)
- Wie sollte es an der eigenen Schule sein? (Soll-Stand)
- Wie lässt sich das verbessern? (Interventionsmöglichkeiten)
- Was fehlt oder stört ggf., wo liegen Stolpersteine? (Analyse von Hemmnissen)
- Wie leicht ist diese Veränderung herbeizuführen? (Einschätzung: Machbarkeit)
- Wie dringlich ist diese Veränderung? (Einschätzung: Dringlichkeit)

Ziel ist es gemeinsam Interventionsmöglichkeiten, unter Berücksichtigung des Machbarkeits- und Dringlichkeitsaspektes, abzuleiten.

<p>BEMERKUNGEN</p> 	<p>Sollte weniger Zeit zur Verfügung stehen ist es auch denkbar, nacheinander einzelne Bedingungen eines Bereiches zu analysieren. Darüber hinaus können auch weitere schulbezogene Bedingungen selbst formuliert und ergänzt werden.</p>
<p>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSCHEMA</p> 	<p>Modul Pädagogische Qualitätsentwicklung als Steuerungsinstrument interprofessioneller Kooperation in inklusiven Grundschulen: Einheit 1 – Baustein 3: Kooperation und kommunale Vernetzung</p>
<p>QUELLEN-ANGABE</p> 	<p>Huber, S.G. &amp; Ahlgrimm, F. (2008): Was Lehrkräfte davon abhält zusammenzuarbeiten – Bedingungen für das Gelingen von Kooperation. In: Bartz, A.; Fabian, J.; Huber, S.G.; Kloft, C.; Rosenbusch H.S. &amp; Sassenscheidt, H. (Hrsg.): PraxisWissen SchulLeitung (81.10). München: Wolters Kluwer, S.1–14.</p>

## Diagnose- und Reflexionsinventar zu den Bedingungen für Kooperation im Kollegium (Huber & Ahlgrimm 2008)

Institutionelle Bedingungen für Kooperation (Huber & Ahlgrimm 2008: 8ff.)

Bedingungen	Ist-Stand	Soll-Stand	Interventionsmöglichkeiten	Analyse von Hemmnissen	Einschätzung Machbarkeit	Einschätzung Dringlichkeit
Was ist notwendig, damit Zusammenarbeit erfolgreich stattfinden kann?	Inwieweit ist diese Bedingung erfüllt?	Wie sollte es an der eigenen Schule sein?	Wie lässt sich das verbessern?	Was fehlt oder stört ggf., wo liegen Stolpersteine?	Wie leicht ist diese Veränderung herbeizuführen?	Wie dringlich ist diese Veränderung?
Die Beteiligung des Kollegiums an Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen, ein Führungsstil der Schulleitung, der dies aktiv anstrebt						
Das Vorhandensein (oder die Bildung) von Teamstrukturen im Lehrerkollegium, zum Beispiel Klassenteams (die gemeinsam für die Erziehungsarbeit in einer Klasse verantwortlich sind), Fachschaftsteams, Jahrgangsteams (bestehend aus Lehrkräften von Parallelklassen), Arbeitskreisen für die Projekte der Schulentwicklung etc.)						
Ein „echtes Thema“, ein sinnvoller Anlass, der die Notwendigkeit und Zweckhaftigkeit der Zusammenarbeit erkennen lässt, eine „konkrete von allen Beteiligten akzeptierte Aufgabe“, an deren erfolgreicher Bewältigung alle Beteiligten interessiert sind						

Bedingungen	Ist-Stand	Soll-Stand	Interventionsmöglichkeiten	Analyse von Hemmnissen	Einschätzung Machbarkeit	Einschätzung Dringlichkeit
Ein erkennbarer Nutzen der Zusammenarbeit für alle Beteiligten						
Gemeinsam getragene Zielvorstellungen						
Zielklarheit mit Transparenz						
Freiwilligkeit (auf der Grundlage von Verbindlichkeit für alle Lehrkräfte einer Schule, zur Entwicklung von Schule und Unterricht beizutragen)						
Die Übertragung einer gemeinsamen Verantwortlichkeit für das Gelingen der Zusammenarbeitsprozesse und für das Ergebnis						
Anerkennung und Bewahrung der Autonomie des Einzelnen						
Verbindlichkeit, klare Regeln der Zusammenarbeit						

Bedingungen	Ist-Stand	Soll-Stand	Interventionsmöglichkeiten	Analyse von Hemmnissen	Einschätzung Machbarkeit	Einschätzung Dringlichkeit
Gemeinsame Zeitfenster						
Geeignete Räumlichkeiten						
Freiräume (auch im übertragenden Sinn)						
Ausstattung, Ressourcen (z.B. geeignetes Mobiliar, Arbeitsmaterial, EDV-Technik)						
Interne Unterstützung (etwa durch die Schulleitung), gegebenenfalls auch externe Beratung						
Transparenz der Vorgehensweise (dazu gehört auch Aufgabenklarheit bzw. eine klare Rollenaufteilung, die von der zusammenarbeitenden Gruppe getragen wird)						
Eine gerechte Arbeitsaufteilung innerhalb der zusammenarbeitenden Gruppe						

Bedingungen	Ist-Stand	Soll-Stand	Interventionsmöglichkeiten	Analyse von Hemmnissen	Einschätzung Machbarkeit	Einschätzung Dringlichkeit
Rückkopplung aller Partner bei der Erreichung von Teilzielen bzw. dem Endziel						
Regelmäßiges Feedback						
Eine durchdachte Ergebnissicherung						
Möglichkeit zur Präsentation von Ergebnissen						
Würdigung und Anerkennung						
Entlastung an anderer Stelle						

**Weitere schulbezogene Bedingungen:**


## Diagnose- und Reflexionsinventar zu den Bedingungen für Kooperation im Kollegium (Huber & Ahlgrimm 2008)

Personelle Bedingungen für Kooperation (Huber & Ahlgrimm 2008: 11f.)

Bedingungen	Ist-Stand	Soll-Stand	Interventionsmöglichkeiten	Analyse von Hemmnissen	Einschätzung Machbarkeit	Einschätzung Dringlichkeit
Was ist notwendig, damit Zusammenarbeit erfolgreich stattfinden kann?	Inwieweit ist diese Bedingung erfüllt?	Wie sollte es an der eigenen Schule sein?	Wie lässt sich das verbessern?	Was fehlt oder stört ggf., wo liegen Stolpersteine?	Wie leicht ist diese Veränderung herbeizuführen?	Wie dringlich ist diese Veränderung?
Inhaltliche Kompetenzen (für das Thema der Zusammenarbeit)						
Kommunikative und soziale Kompetenzen mit den dazugehörigen Fähigkeiten/Fertigkeiten und Einstellungen/Haltungen (z. B. die Kompetenz, Feedback zu geben und anzunehmen, Kritik konstruktiv zu formulieren und auch selbst zu akzeptieren, aber auch über Kooperationstechniken, Prozess- und Moderationskompetenzen etc. zu verfügen)						
Die Bereitschaft zur Reflexion der eigenen Rolle						
Die Bereitschaft zur Vereinbarung von Regeln und Ritualen						

Bedingungen	Ist-Stand	Soll-Stand	Interventionsmöglichkeiten	Analyse von Hemmnissen	Einschätzung Machbarkeit	Einschätzung Dringlichkeit
Das Erleben von Zufriedenheit, Effektivität und Effizienz durch konkrete Ergebnisse						
Positive Einstellungen, Mut und Kreativität (die Bereitschaft, anderen zu vertrauen)						
Initiative						
Ein grundsätzliches Interesse an Austausch und Verbesserungsmöglichkeiten						
Eine grundsätzliche Haltung der Anerkennung und des Respekts gegenüber den Kolleginnen und Kollegen						
Selbstdisziplin (z. B. im eigenen Zeitmanagement, im Einhalten von Vereinbarungen, auch von Gesprächsregeln) und Verlässlichkeit						

**Weitere schulbezogene Bedingungen:**


## Diagnose- und Reflexionsinventar zu den Bedingungen für Kooperation im Kollegium (Huber & Ahlgrimm 2008)

Organisationskulturelle Bedingungen für Kooperation (Huber & Ahlgrimm 2008: 12f.)

Bedingungen	Ist-Stand	Soll-Stand	Interventionsmöglichkeiten	Analyse von Hemmnissen	Einschätzung Machbarkeit	Einschätzung Dringlichkeit
Was ist notwendig, damit Zusammenarbeit erfolgreich stattfinden kann?	Inwieweit ist diese Bedingung erfüllt?	Wie sollte es an der eigenen Schule sein?	Wie lässt sich das verbessern?	Was fehlt oder stört ggf., wo liegen Stolpersteine?	Wie leicht ist diese Veränderung herbeizuführen?	Wie dringlich ist diese Veränderung?
Ein professionelles Rollenverständnis im Kollegium						
Ein Klima der Unterstützung statt der Konkurrenz						
Eine solide Kritik- und Fehlerkultur sowie ein konstruktiver Umgang mit Konflikten im Kollegium						
Eine Führungskultur der Schatzsuche statt der Fehlerfahndung						
Gemeinsam getragene grundsätzliche Wert- und Zielvorstellungen über die Art der kollegialen Arbeit						

Bedingungen	Ist-Stand	Soll-Stand	Interventionsmöglichkeiten	Analyse von Hemmnissen	Einschätzung Machbarkeit	Einschätzung Dringlichkeit
Eine konstruktive Kultur der Kollegialität mit Respekt, Anerkennung und Vertrauen (gegenseitige Akzeptanz und Toleranz)						
Ein Klima der Offenheit für Innovationen und der Veränderungsbereitschaft						

**Weitere schulbezogene Bedingungen:**


## 45. C-I-A-Methode

### ZIELSETZUNG



Verbesserung der internen Team-Kommunikation

### DAUER



Für die Durchführung dieser Methode müssen maximal 90 Minuten eingeplant werden.

### MATERIALIEN



Stellwand inkl. Moderationspapier, Pinnwandnadeln, Moderationskarten, Schreibwerkzeug, ggf. Flipchart inkl. Flipchartpapier und Klebepunkte

### ÜBUNGSIHALTE



Übungsvorbereitung: Auf einem Moderationspapier sollen drei Spalten eingezeichnet werden, die jeweils mit einem der Buchstaben gemäß der C-I-A-Methode gekennzeichnet werden. Dieses Papier wird an die Stellwand gepinnt. Eine Impulsfrage kann die Arbeit mit der C-I-A-Methode für die Teilnehmenden erleichtern, z.B.: „Denkt bitte einmal nach, worüber haben wir im Team noch nie oder lange nicht mehr miteinander gesprochen?“.

Die Durchführung der Übung lässt sich in fünf Schritte unterteilen:

1) An jede Lehr- und Fachkraft werden Moderationskarten verteilt, auf welche Themen aufgeschrieben werden sollen, die bisher im Team gar nicht oder nur wenig angesprochen werden konnten oder über die bisher geschwiegen wurde. Auf jeder Moderationskarte soll maximal ein Thema stehen.

2) Daraufhin sollen die Teammitglieder jedes Thema individuell gemäß der C-I-A-Methode einschätzen. Die C-I-A-Methode lässt folgendermaßen erläutern. Jeder Buchstabe der Methode steht für eine der folgenden Bewertungen:

**C** - Control = Kontrollieren bzw. Kontrolle

**I** - Influence = Einfluss nehmen oder haben

**A** - Acceptance = Akzeptanz

Jede Lehr- und Fachkraft soll für sich selbst einschätzen, ob sie Kontrolle über das jeweilige Thema hat (,C'), auf dieses Thema Einfluss

nehmen kann (,I') oder ob man den Umgang mit dem Thema akzeptieren kann bzw. lernen kann das Thema zu akzeptieren (,A'). Die Moderationskarten werden dann in die zugehörige Spalte an der Stellwand gepinnt.

3) Sollte es mehrere Themen zur Auswahl geben, muss sich das Team für ein Thema entscheiden. Hierzu bietet sich zum Beispiel eine Punktevergabe zur Priorisierung an.

4) Im Folgenden sollen die individuellen Einschätzungen im Team hinsichtlich der Frage was die Bewertung für das Team und das jeweilige Teammitglied bedeutet besprochen werden, ohne dass eine Wertung dieser Einschätzung erfolgt. Als Diskussionsimpulse können beispielsweise einzelne der folgenden Fragestellungen genutzt werden:

#### Bewertung bei C:

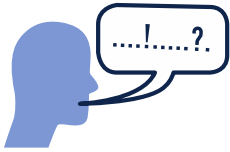
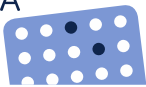

- „Welche Kontrolle hat das Team über diese Thematik/Problem?
- Was genau kann es kontrollieren? Was kann der Einzelne kontrollieren?
- Wie sieht diese Kontrolle aus?
- Wie kann die Kontrolle wahrgenommen und ausgeführt werden?
- Was sollte sich an der Kontrolle ändern und/oder verbessern, damit das Team besser mit dieser Thematik umgehen kann?
- Was muss das Team tun, um auch zukünftig die Kontrolle zu behalten?“ (Miller 2019)

#### Bewertung bei I:

- „Welchen Einfluss hat das Team?
- Wie sieht dieser Einfluss aus?
- Auf welche Weise hat das Team und/oder haben einzelne Teammitglieder Einfluss auf das Problem genommen?
- Wie hat sich dieser Einfluss ausgewirkt?
- Wie lässt sich der Einfluss stärken?
- Was würde den Einfluss schwächen?
- Wie kann sichergestellt werden, dass das Team auch zukünftig Einfluss hat?“ (Miller 2019)

#### Bewertung bei A:

- „Wie kann die Thematik oder das Problem akzeptiert werden?
- Wie kann es gelingen, das Problem zu akzeptieren, um es dann loslassen zu können?
- Was verlangt diese Akzeptanz?
- Wovon müssen sich das Team und/oder der einzelne Teamkollege deshalb verabschieden (Erwartungen, Bedürfnisse etc.)?
- Welche Gefühle verbergen sich hinter der Akzeptanz? Vielleicht Wut? Vielleicht Enttäuschung? Wie können diese Gefühle angenommen und aufgelöst werden?
- Wovon befreit die Akzeptanz? Vielleicht sich nicht länger kümmern zu müssen? Sich nicht länger sorgen zu müssen?“ (Miller 2019)

	5) Im letzten Schritt sollen gemeinsam im Team Lösungen für das Thema entwickelt werden.
<b>BEMERKUNGEN</b> 	Die Übung kann helfen unausgesprochene Sorgen oder Gefühle ans Licht zu bringen und somit dazu beitragen, dass die Harmonie im Schul- oder Förderteam gestärkt wird.
<b>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGSCHEMA</b> 	Modul Pädagogische Qualitätsentwicklung als Steuerungsinstrument interprofessioneller Kooperation in inklusiven Grundschulen: Einheit 2 – Baustein 3: Konflikt- und Konfliktlösungspotenziale in symmetrischen und asymmetrischen Sozialbeziehungen
<b>QUELLEN-ANGABE</b> 	Miller, B. (2019): Kommunikation im Team: Mit der C-I-A-Methode verbessern. URL: <a href="http://www.business-netz.com/Kommunikation/Kommunikation-im-Team-verbessern">www.business-netz.com/Kommunikation/Kommunikation-im-Team-verbessern</a> (15.12.2020).

## 46. Zielscheibe

### ZIELSETZUNG



Durchführung einer internen Evaluation; Reflexion eines konkreten Bereiches; Förderung kritisches Denken

### DAUER



ca. fünf Minuten

### MATERIALIEN



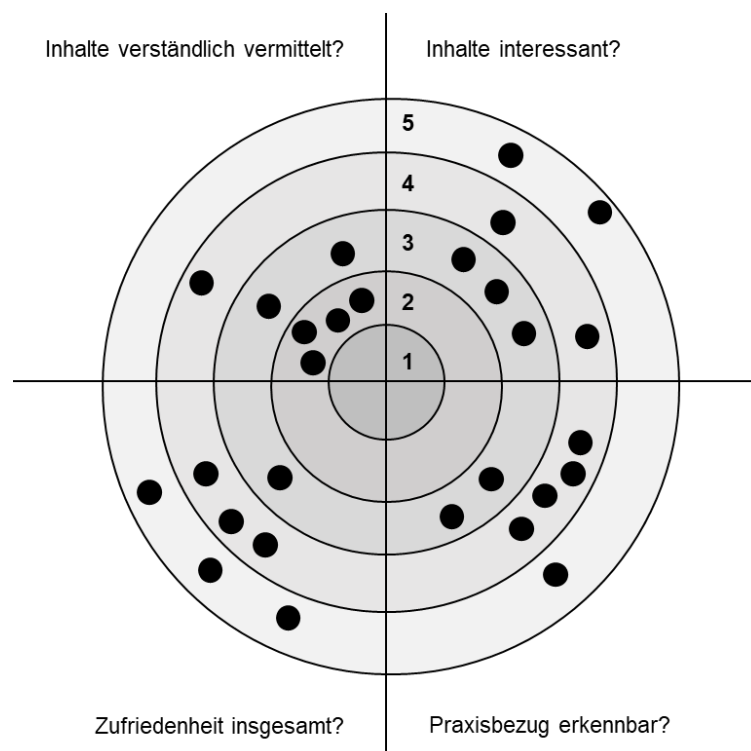
Flipchartpapier o.ä., Klebepunkte, Schreibwerkzeug




### ÜBUNGSMATERIALIEN



Auf einem Flipchartpapier wird eine Zielscheibe mit fünf Ringen gezeichnet, welche von innen (1) nach außen (5) skaliert wird. Die zu verwendende Skala geht von ‚1 - sehr hoch‘ im inneren der Zielscheibe, über ‚2 - hoch‘, ‚3 - mittel‘, ‚4 - gering‘ bis ‚5 - sehr gering‘ am äußeren Rand der Zielscheibe.

Beispiel:



	<p>Dann wird die Zielscheibe in z.B. vier Bereiche aufgeteilt. Die Bereiche stellen die Aspekte dar, zu denen ein Feedback gegeben werden soll. Diese werden gemeinsam im Vorfeld festgelegt oder von der Teamleitung bzw. einer einzelnen Lehr- oder Fachkraft festgelegt. Jede Lehr- und Fachkraft soll zu jedem Aspekt einen Klebepunkt auf den passenden Ring setzen (s. Beispiel).</p> <p>Ziel ist es Handlungsempfehlungen aus dem Ergebnis des Zielscheiben-Feedbacks abzuleiten.</p>
<p>BEMERKUNGEN</p> 	<p>Diese Übung ist eine visuelle Feedback-Methode, die für einen ausgewählten Evaluationsbereich eingesetzt werden kann. Bei der Übung soll keine verbale Kommentierung, Bewertung oder Kritik vorgenommen werden.</p> <p>Statt der Skalierung von ‚1 - sehr hoch‘ bis ‚5 - sehr gering‘ kann individuell auch eine andere Einteilung vorgenommen werden, z.B. von ‚1 - trifft vollkommen zu‘ bis ‚5 - trifft überhaupt nicht zu‘.</p>
<p>MÖGLICHE VERORTUNG IM FORTBILDUNGS- SCHEMA</p> 	<p>Modul Pädagogische Qualitätsentwicklung als Steuerungsinstrument interprofessioneller Kooperation in inklusiven Grundschulen: Einheit 4 – Baustein 4: Durchführung einer internen Evaluation</p>
<p>QUELLEN- ANGABE</p> 	<p>Bergedick, A.; Rohr, D. &amp; Wegener, A. (2011): Bilden mit Bildern. Visualisieren in der Weiterbildung. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.</p>