

---

# Handbuch OES

Handreichung 10

## Arbeit im Team

**Autorenteam:**

Gundel Beck-Neumann (verantwortlich)

Mechthild Demmler

Änne Gehrke

Sandra Winterhalter



**Baden-Württemberg**

MINISTERIUM FÜR KULTUS, JUGEND UND SPORT

---

Verlagsnummer: **69804000**  
Verlag:  
Wolters Kluwer Deutschland  
Carl Link  
Adolf-Kolping-Str. 10  
96317 Kronach  
Tel: + 49 (0) 9261 9690  
E-Mail: [info@carllink.de](mailto:info@carllink.de)  
[www.carllink.de](http://www.carllink.de)  
[www.schulleitung.de](http://www.schulleitung.de)

 **Carl Link**  
eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

---

---

## Inhalt

### Arbeit im Team

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	5
<b>2</b>	<b>Begriffsklärung</b> .....	6
<b>3</b>	<b>Nutzen der Teamarbeit in der Schule</b> .....	8
<b>4</b>	<b>Qualitätsmerkmale guter Teamarbeit</b> .....	10
4.1	Orientierung an gemeinsamen Zielen .....	10
4.2	Klare Verteilung von Aufgaben und Befugnissen .....	10
4.3	Leistungsbereitschaft und Leistungsvermögen der Beteiligten .....	11
4.4	Förderliche Rahmenbedingungen .....	12
4.5	Effiziente Arbeitsorganisation .....	13
4.6	Klare Teamregeln .....	13
4.7	Reflexion der Arbeit im Team .....	13
4.8	Konstruktiver Umgang mit Störungen und Konflikten .....	14
4.9	Bewusster Abschluss .....	15
<b>5</b>	<b>Rechtliche Rahmenbedingungen für die Arbeit im Team</b> .....	16
<b>6</b>	<b>Die Rolle der Schulleitung bei der Einführung und Institutionalisierung von Teamarbeit</b> .....	17
<b>7</b>	<b>Teams in der schulischen Praxis</b> .....	19
7.1	Teams der Aufbauorganisation .....	19
7.2	Die Qualitätsentwicklungs-Gruppe und Teams mit Querschnittsaufgaben .....	20
7.3	Teams in den Qualitätsbereichen von OES .....	20
7.4	Teamstrukturen an entwickelten Schulen in OES .....	21
7.5	Tipps für den Aufbau und die Institutionalisierung von Teamarbeit .....	22
<b>8</b>	<b>Gestaltung von Teamentwicklung</b> .....	24
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	26
<b>10</b>	<b>Literatur</b> .....	27

---

## 1 Einleitung

Den Lehrkräften an beruflichen Schulen stellen sich zahlreiche Herausforderungen: Als Antwort auf technische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Neuerungen müssen sie ihr Wissen kontinuierlich auf den neuesten Stand bringen. In den Bildungsplänen sind Lernfeldunterricht und Projektarbeit festgelegt. Die zunehmende Heterogenität in Klassen erfordert eine individuelle Förderung der Schülerinnen und Schüler. Erziehungsmaßnahmen müssen sorgfältig geplant und gemeinsam umgesetzt werden, damit sie Wirkung zeigen. Durch Arbeit im Team kann eine Schule diese Herausforderungen besser bewältigen.

Arbeit im Team ermöglicht, dass die Lehrkräfte den Unterricht auf gemeinsam gesetzte Ziele hin weiterentwickeln und sich dabei effektiv unterstützen. Durch den im Team geführten professionellen Dialog über Unterricht erweitert sich die Expertise der Einzelnen, es entwickelt sich ein gemeinsames Verständnis von gutem Unterricht und ein planvolles Zusammenwirken, z.B. bei der Umsetzung pädagogischer Maßnahmen. Diese Erfahrungen stärken und entlasten die einzelne Lehrkraft und erweisen sich als Grundlage für eine Vertiefung der Kooperation an der Schule. Gleichzeitig wird Schülern die Bedeutung von Projekt- und Sozialkompetenz klar, wenn die Lehrkräfte selbst effizient und gerne im Team arbeiten.

Lehrkräfte haben neben dem Unterricht weitere Aufgaben, wie z.B. Fortbildungen, die Zusammenarbeit mit dem Dualen Partner bzw. mit Lehrkräften an Werkrealschulen oder die Teilnahme an der Qualitätsentwicklung der Schule. In diesen Bereichen sind dauerhafte Erfolge ohne regelmäßige Kooperation und Teamarbeit über Konferenzen hinaus undenkbar.

Die Fähigkeit zur Arbeit im Team ist eine relevante Kompetenz von Lehrerinnen und Lehrern, um den anspruchsvoller werdenden Anforderungen an Schule und Unterricht professionell nachzukommen. Die Gestaltungsmöglichkeiten, die die Schule mit der operativen Eigenständigkeit erhält, erfordern mehr Teamleistung innerhalb der Schule. Teamstrukturen werden systematisch insbesondere in den Qualitätsbereichen Unterricht, Schulführung sowie Qualitätssicherung und -entwicklung ausgebaut. Nur so können Veränderungsprozesse von möglichst vielen Beteiligten gestaltet und im Schulalltag verankert werden.

Die Arbeit in „Gruppen, die ein definiertes Ziel gemeinsam verfolgen, sich Regeln für die Zusammenarbeit geben und Verantwortung übernehmen“ – so eine Kurzdefinition für Teams (siehe HR 1 Benutzerinformationen – Glossar) –, ist in der Schule nichts generell Neues. In Teams wurde auch bisher gearbeitet, wie die Beispiele Schulleitungsteam, Jahrgangsstufenteam, Stundenplanteam und Netzwerkteam zeigen. Mit der Einführung des Konzepts OES soll allerdings eine neue Qualität der Zusammenarbeit erreicht werden.

Diese Handreichung verdeutlicht zunächst den Nutzen der Arbeit im Team, benennt Merkmale gelingender Teamarbeit und zeigt beispielhaft auf, wie Teams schrittweise und systematisch in der schulischen Praxis eingeführt und weiterentwickelt werden können. Die Handreichung richtet sich an Schulleitungsmitglieder, an Teamleitungen, Teammitglieder und alle Lehrkräfte einer Schule.

## 2 Begriffsklärung

Ausgehend von in der Literatur beschriebenen Merkmalen guter Teams, die im Folgenden zusammengestellt sind, beschreibt Schley sein ideales Team: Es hat „zwischen fünf und sieben Mitglieder, die eine gemeinsame Leistung anstreben, ein Verständnis vom Ziel haben, eine Dynamik der Zusammenarbeit entwickeln, sich eine Struktur geben und ein Klima des konstruktiven Miteinanders entwickeln. Die Teamgrundbotschaft lautet: ‚Du bist o.k., ich bin o.k., gemeinsam können wir über uns hinauswachsen.‘“ (Schley, 1998, S. 115 f.).

Teams eignen sich besonders gut, wenn die Aufgabe komplex ist, sie mehrere Sichtweisen erfordert und deshalb Entscheidungen nur gemeinsam effizient getroffen werden können. Mabey und Caird (zit. nach Meisner 2008) geben folgende Hauptkriterien für Teams an:

- Ein Team hat zwei oder mehr Mitglieder.
- Die Mitglieder tragen zur Erreichung der Teamziele mit ihren jeweiligen Fähigkeiten und den daraus entstehenden gegenseitigen Abhängigkeiten bei.
- Das Team hat eine Team-Identität, die sich von den individuellen Identitäten der Mitglieder unterscheidet.
- Das Team hat Kommunikationspfade sowohl innerhalb des Teams als auch zur Außenwelt (z.B. zur Schulleitung oder Gesamtlehrerkonferenz) entwickelt.

- Die Struktur des Teams ist aufgaben- und zielorientiert beschrieben.
- Ein Team überprüft periodisch seine Effektivität.

„Bedeutsam für die Teams ist, dass sie einen klar umrissenen Handlungs- und Gestaltungsspielraum besitzen, in den die Mitglieder ihre Qualitäten einbringen können, für den sie aber auch verantwortlich sind. Thematisch wird dieser Spielraum von Teams durch das Leitbild festgelegt. Innerhalb dieses Rahmens obliegt es aber dem Team, eigene Schwerpunkte für neue Entwicklungen einzubringen.“ (Meisner 2008, S. 130) Teams stehen bei ihrer Arbeit im Spannungsfeld zwischen Effizienz und Berücksichtigung der Interessen ihrer Mitglieder. Ein funktionierendes Team zeichnet sich durch ein hohes Maß an Verbindlichkeit und Ernsthaftigkeit aus, mit dem Ziele verfolgt werden bzw. der Auftrag bearbeitet wird.

In der schulischen Praxis können Teams zeitlich befristet bestehen, z.B. ein Projektteam zur Planung von Einführungstagen, oder dauerhaft, z.B. das Netzwerkteam und das Schulleitungsteam.

Ein Team kann als eine Form der Arbeitsgruppe betrachtet werden, gekennzeichnet durch eine höhere Komplexität seiner Aufgabe wie auch eine intensivere Form der Zusammenarbeit. Durch die Einhaltung verbindlicher Absprachen

### Unterscheidung Gruppe – Team

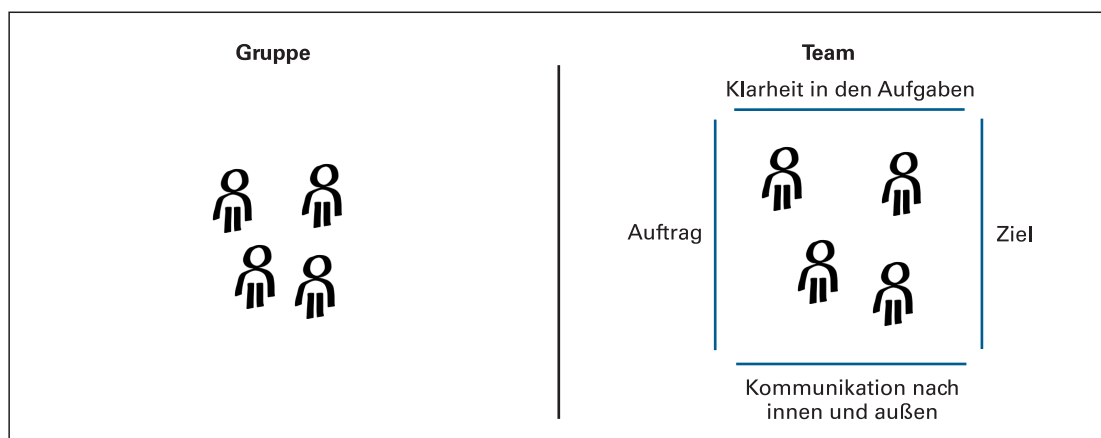


Abb. 1: Unterscheidung Gruppe – Team

zur Erledigung des Arbeitsauftrags und konstruktives Feedback entstehen im Team Synergieeffekte, die zu einer höheren Arbeitsfähigkeit führen als in losen Arbeitsgruppen.

Die Abbildung 1 zeigt vier für ein Team charakteristische Orientierungspunkte, die sich in der Praxis bewährt haben.

Arbeitsorganisatorisch gehört die Arbeit im Team nur teilweise zur direkten pädagogischen Begleitung der Schüler/innen in der Schule (z.B. Arbeitsteilung im Lernfeld, Teamteaching im Unterricht). Überwiegend handelt es sich bei Ar-

beit im Team in der Schule um den Aspekt der indirekten Betreuung. Damit werden die Aktivitäten bezeichnet, die sich nicht direkt aus dem Lern- und Unterstützungsbedarf der Schüler/innen ergeben, sondern die Voraussetzungen für das direkte pädagogische Handeln schaffen. Dies sind z.B. die Koordination der Aufgabenteilung im Lernfeld oder im Projektunterricht, die organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen, wie z.B. die Bedingungen im Schulgebäude, Arbeitsweisen und Methoden, Qualitätssicherung und -management (vgl. Klauß, 2010, S. 1).

### 3 Nutzen der Teamarbeit in der Schule

Teamarbeit ist nur für bestimmte Aufgaben sinnvoll und effizient. Als Grundregel gilt, dass sowohl die Mitglieder des Teams als auch ihr Auftraggeber diese Form der Arbeit als von höherem Nutzen erleben als Einzelarbeit oder einfache Formen der Zusammenarbeit in einer Gruppe. Dies ist der Fall, wenn der Arbeitseinsatz im Team und der Erfolg, z.B. die später verspürte Entlastung, in einem ausgewogenen Verhältnis stehen (vgl. Schattenhofer/Velmerig 2004, S. 7).

Folgende Leistungen (siehe Abb. 2) verdeutlichen den Nutzen von Teamarbeit sowohl für die einzelne Lehrkraft als auch für die Schule als Gesamtorganisation:

wie die Leitbildentwicklung, die Klärung drängender pädagogischer Fragestellungen, Evaluationen oder die Erstellung der Qualitätsdokumentation einer Schule besonders effizient lösen. Systematische Qualitätsentwicklung basiert auf gelingender Teamarbeit und deren struktureller Verankerung in der Schule.

- **Teams fördern die Kompetenzen ihrer Mitglieder**

Die Leitung und die Mitglieder eines Teams lernen methodisch und fachlich voneinander. Kreativität und Innovationskraft aller Beteiligten potenziert sich durch die Zusammenarbeit. Gleichzeitig wächst mit der Kenntnis anderer Sichtweisen die Toleranz.

#### Nutzen der Teamarbeit in der Schule

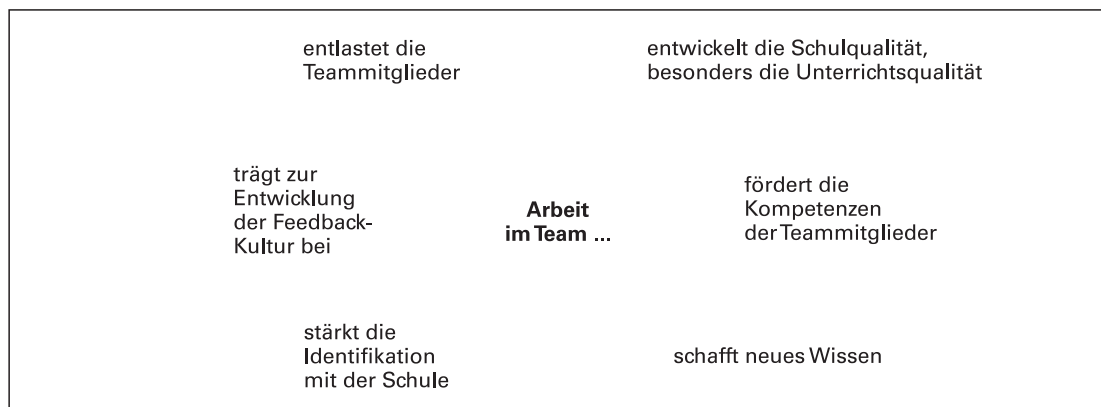


Abb. 2: Nutzen der Teamarbeit in der Schule

- **Teams entwickeln die Schulqualität, insbesondere die Unterrichtsqualität**

Über zwei Drittel der Lehrkräfte im OES-Modellvorhaben sahen in der Teamarbeit einen Nutzen für die Weiterentwicklung ihres Unterrichts. Arbeit im Team eröffnet häufig bessere Möglichkeiten zur Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags, als sie einer Lehrkraft auf sich allein gestellt möglich sind. Beispielsweise lassen sich die Lernfelder in den Bildungsplänen durch die beteiligten Lehrkräften nur gemeinsam sinnvoll in Lernsituationen bzw. Unterrichtseinheiten aufteilen und durch kontinuierliche Absprachen zeitlich aufeinander abstimmen. Darüber hinaus können Teams Aufgaben

- **Teams schaffen neues Wissen**

Im Team und zwischen Teams wird neues Wissen erworben, vorhandenes Wissen ausgebaut und der Schule systematisch zur Verfügung gestellt.

- **Teams stärken die Identifikation mit der Schule**

Teams erfüllen einen von der Schulleitung erteilten und mit den beteiligten Interessengruppen abgestimmten Auftrag. Dadurch steigert sich sowohl im Team als auch in der Schulgemeinschaft die Identifikation mit Neuerungen und mit der Gesamtorganisation Schule.



- **Arbeit im Team fördert die Feedback-Kultur**  
Teamleitung und Teammitglieder reflektieren ihre Arbeitsweise bzw. das Arbeitsergebnis und leben eine Kultur der Rückmeldung. Insbesondere die Teams des Kollegialen Feedbacks tragen zur systematischen Entwicklung der Feedback-Kultur bei (siehe HR 6 Individualfeedback).

- **Arbeit im Team entlastet**

Am Anfang gestaltet sich z.B. die Erarbeitung gemeinsamer Unterrichtsmaterialien oder die Bearbeitung schulorganisatorischer Fragen der Qualitätsentwicklung im Team häufig zeitaufwändiger als der Rückgriff auf Bestehendes

oder erneute Einzelarbeit. Hat sich das Team in seiner Arbeit gefunden, kann es seine Produktivität steigern und als Lohn seiner Arbeit erleben, wie gemeinsam entwickelte und erprobte Konzepte nachhaltig wirksam werden. Das motiviert zu weiterer Teamarbeit. Nicht als „Einzelkämpfer“ Veränderungen angehen zu müssen, sondern als Teammitglied gemeinsam Erfolg zu haben, wirkt entlastend (vgl. Bastian/Seydel 2010). Eine entscheidende Bedeutung hinsichtlich des Gesundheitsschutzes misst die Burnout- und Belastungsforschung verbesserten Möglichkeiten der Kommunikation und der Zusammenarbeit im Team bei (vgl. Krause 2003).

## 4 Qualitätsmerkmale guter Teamarbeit

Die folgende Zusammenstellung von Merkmalen guter Teamarbeit (siehe Abb. 3) soll Impulse geben, worauf bei der Arbeit im Team zu achten ist.

### 4.2 Klare Verteilung von Aufgaben und Befugnissen

Die Schulleitung verantwortet laut § 3 der Evaluationsverordnung (siehe EvaluationsVO BW)

#### Qualitätsmerkmale guter Teamarbeit

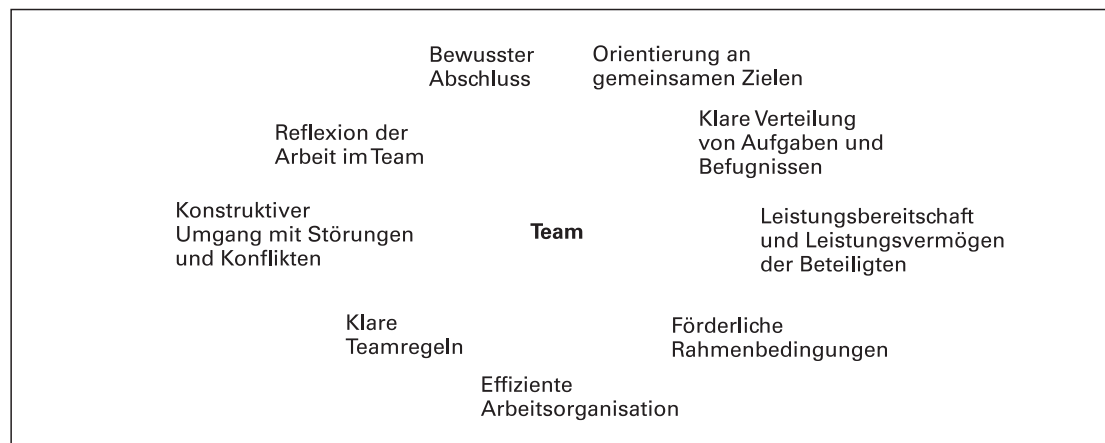


Abb. 3: Qualitätsmerkmale guter Teamarbeit

### 4.1 Orientierung an gemeinsamen Zielen

Voraussetzung für die Formulierung von Aufgaben eines Teams und für die Ableitung von Maßnahmen ist die Definition von Zielen. Sie sind die Grundlage für ergebnisorientiertes Arbeiten.

Die Ziele sind ...

- auf die Ziele der Gesamtorganisation bezogen, wie sie z.B. im Leitbild oder der Zielvereinbarung niedergelegt sind;
- in der Regel von der Schulleitung vorgegeben oder in einem von der Schulleitung definierten Rahmen vom Team selbst entwickelt;
- nach Möglichkeit mit weiteren Beteiligten abgestimmt zur Erhöhung von Zielqualität und Akzeptanz;
- klar und eindeutig formuliert, häufig identisch mit Projektzielen (vgl. HR 7 Projektmanagement).

die gesamte Qualitätsentwicklung der Schule. Sie oder in ihrem Auftrag die Qualitätsentwicklungsgruppe delegiert Aufgaben an Teams. Jedes Team arbeitet auf Grundlage eines Auftrags, in dem Aufgaben und Befugnisse klar beschrieben sind (siehe Aufgabenbeschreibung QE-Gruppe – Praxisbeispiel; HR 3 Schulführung; HR 7 Projektmanagement). Die Formulierung dieses Arbeitsauftrags kann vom Team vorbereitet sein.

In der Regel hat ein Team eine Teamleitung. Es ist empfehlenswert, dass in Abhängigkeit von der Größe des Teams zwei Personen, z.B. unterschiedlichen Geschlechts, aus unterschiedlichen Altersgruppen des Kollegiums oder mit unterschiedlichen Fächern, die Teamleitung übernehmen. Innerhalb des Teams kann die Leitungsfunktion abhängig von der verbleibenden Arbeitsdauer des Teams nach einer angemessenen, vereinbarten Zeit, z.B. einem Jahr, wechseln.

Teamleiter/innen haben folgende Aufgaben und Befugnisse (siehe auch Aufgaben Teamleiter – Praxisbeispiel):

- Abstimmung der Aufgaben und Ziele mit der Schulleitung
- Vorschlagsrecht bei der Benennung von Teammitgliedern
- Vereinbarung von Zielen und Teilzielen innerhalb des Teams. Dabei ist die Teamleitung als Verantwortliche für die Erfüllung des Arbeitsauftrages weisungsbefugt.
- Berücksichtigung von Schnittstellen in der Gesamtorganisation und zu anderen Teams
- Erarbeitung von Teamregeln mit den Teammitgliedern
- Motivation der Teammitglieder
- Koordination des Arbeitseinsatzes bzw. der fristgerechten Erledigung der Arbeitsaufträge durch die Teammitglieder
- Einbeziehung der Teammitglieder bei Entscheidungen
- Kommunikation und Information innerhalb und außerhalb des Teams, z.B. in Form von Tagesordnungen, Protokollen oder mittels Berichten in Schulleitungssitzungen bzw. Konferenzen (siehe HR 9 Informations- und Kommunikationsmanagement).
- Sitzungsmanagement und Moderation
- Konfliktprävention und Konfliktbearbeitung.

Bei der Auswahl der Teamleitungen ist zu prüfen, ob die Personen über die erforderlichen Kompetenzen verfügen. Wenn nicht, können Fortbildungen der Qualifizierung dienen.

In Abgrenzung zur Teamleitung haben Teammitglieder folgende Aufgaben und Befugnisse:

- Unterstützung der Teamleitung bei Planungen
- rechtzeitige und eigenverantwortliche Bearbeitung von Teilaufträgen
- Teilnahme und Mitarbeit an Teambesprechungen
- frühzeitige Information der Teamleitung über inhaltliche Schwierigkeiten oder terminliche Abweichungen
- Mitwirkung an bzw. Erstellung von Berichten, z.B. dem Projektabschlussbericht.

### 4.3 Leistungsbereitschaft und Leistungsvermögen der Beteiligten

Teams arbeiten ziel- und ergebnisorientiert. Die Leistung eines Teams speist sich dabei aus der Leistungsbereitschaft und dem Leistungsvermögen aller Beteiligten.

In der Praxis können Teams sehr unterschiedliche Leistungsbilder zeigen (siehe Teamleistungskurve – Arbeitshilfe). Die Leistungsbereitschaft eines Teams ist abhängig davon, ob die Beteiligten die Aufgabe als interessant und notwendig sowie als positive Herausforderung erleben und ob sie mit der gemeinsamen Anstrengung Erfolgserwartungen verbinden. Darüber hinaus sollte zwischen den Beteiligten eines Teams auf der Beziehungsebene und auf der fachlichen Ebene wechselseitige Wertschätzung bestehen oder entwickelt werden können.

Das Leistungsvermögen eines Teams wird durch persönliche Merkmale der Mitglieder wie Optimismus, Durchhaltevermögen, Flexibilität, Stresstoleranz, ein gewisses Maß an Selbstdisziplin sowie ein integrierendes Kommunikations- und Kooperationsverhalten bestimmt. Besonders leistungsfähige Teams zeichnen sich dadurch aus, dass die Fähigkeiten, die jemand einbringen kann, eine große Schnittmenge mit den erforderlichen Kompetenzanforderungen zur Erfüllung des Arbeitsauftrags aufweisen. Die Aufgaben des Teams werden gemeinsam so verteilt, dass die Qualifikationen und Stärken jedes Mitglieds bestmöglich genutzt werden. Teammitglieder ergänzen sich und generieren durch ihr Kooperieren Synergieeffekte. Gerade darin liegen die Stärke und der Erfolg von Teams.

Teams leben von der Eigendynamik, die sich aus der Natur der Teammitglieder ergibt. Heterogen zusammengesetzte Teams arbeiten besonders effektiv. Belbin (1993) hat dies an der Ausdifferenzierung von Teamrollen aufgezeigt, die das Teamgeschehen und -ergebnis weitgehend bestimmen. Er unterscheidet drei Hauptorientierungen, die wiederum jeweils drei Teamrollen umfassen:

- **handlungsorientierte Rollen:** Macher, Umsetzer, Perfektionist
- **kommunikationsorientierte Rollen:** Koordinator, Teamarbeiter, Wegbereiter
- **wissensorientierte Rollen:** Erfinder, Beobachter, Spezialist

### Teamrollen im Überblick

Teamrolle	Rollenbeitrag	Charakteristika	zulässige Schwächen
Macher	hat Mut, Hindernisse zu überwinden	dynamisch, arbeitet gut unter Druck	ungeduldig, neigt zu Provokation
Umsetzer	setzt Pläne in die Tat um	diszipliniert, verlässlich, effektiv	unflexibel
Perfektionist	vermeidet Fehler, stellt optimale Ergebnisse sicher	gewissenhaft, pünktlich	überängstlich, delegiert ungern
Koordinator	fördert Entscheidungsprozesse	selbstsicher, vertrauensvoll	kann als manipulierend empfunden werden
Teamarbeiter	verbessert Kommunikation, baut Reibungsverluste ab	kooperativ, diplomatisch	unentschlossen in kritischen Situationen
Wegbereiter	entwickelt Kontakte	kommunikativ, extrovertiert	oft zu optimistisch
Erfinder	bringt neue Ideen ein	unorthodoxes Denken	oft gedankenverloren
Beobachter	untersucht Vorschläge auf Machbarkeit	nüchtern, strategisch, kritisch	mangelnde Fähigkeit zur Inspiration
Spezialist	liefert Fachwissen u. Information	selbstbezogen, engagiert, Fachwissen zählt	verliert sich oft in technischen Details

Abb. 4: Teamrollen nach Belbin ([http://www.oewiki.de/index.php/Rollen\\_im\\_Team](http://www.oewiki.de/index.php/Rollen_im_Team))

Jede dieser Rollen (vgl. Abb. 4) bietet typische Eigenschaften, die für die Arbeit im Team positiv sein können. Gleichzeitig werden mit jeder dieser Rollen mögliche Schwächen verbunden. Die Systematisierung kann Anhaltspunkte dafür liefern, welche Rollen bei einer aktuellen Teambesetzung bereits vertreten sind und welche Rollen eventuell verstärkt werden sollten, z.B. durch die Aufnahme weiterer Mitglieder. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Grenzen zwischen den Rollenprofilen fließend sind und eine Person, auch situationsabhängig, unterschiedliche Rollen einnehmen kann. Diese Rollenelastizität ist ein ausdrückliches Qualitätsmerkmal fortgeschrittener Teams. Sollte eine Rolle im Team nicht besetzt sein, muss dies die Arbeit nicht unbedingt schwächen.

#### 4.4 Förderliche Rahmenbedingungen

Arbeit im Team benötigt Ressourcen und organisatorische Voraussetzungen. Die Schulleitung

- stellt die erforderlichen sächlichen Ressourcen (z.B. Besprechungsräume, Arbeitsmaterialien, Fortbildungen) bereit
- achtet auf eine ausgewogene Verteilung der Arbeit auf unterschiedliche Teams bzw. Personen und gewährt, wenn möglich, Entlastungsstunden in Abhängigkeit vom Arbeitsaufwand
- schafft förderliche organisatorische Rahmenbedingungen, z.B. die frühzeitige Festlegung von Zeitfenstern, in denen Kooperation und Teamarbeit stattfinden können (siehe VVV Lehrerarbeitszeit 2008).

## 4.5 Effiziente Arbeitsorganisation

Ein verantwortungsvoller Umgang mit der knappen Ressource Zeit und eine planvolle Vorgehensweise sind Voraussetzungen dafür, dass die Motivation der Beteiligten anhält und der Arbeitsauftrag erfolgreich ausgeführt wird.

Teamarbeit muss institutionalisiert werden. „Wir treffen uns, wenn wir Zeit haben“, funktioniert in den seltensten Fällen, weil man im Alltag „keine Zeit“ hat oder sich die Zeit nicht nehmen will. Die Teilnahme an den regelmäßigen Teamsitzungen ist für die Leitung und alle Mitglieder Pflicht (vgl. Zergiebel 2010).

Eine effiziente Arbeitsorganisation kommt ferner in einem professionellen Sitzungsmanagement durch die Teamleitung zum Ausdruck. Sie achtet u.a. auf einen frühzeitigen Versand von Tagesordnungen oder Diskussionsvorlagen, eine sach- und ergebnisorientierte Moderation, die Verschriftlichung von Ergebnissen in Protokollen und die Einhaltung von Zeitvorgaben (siehe Sitzungsmanagement – Arbeitshilfe). Abgestimmt auf die Hauptziele der jeweiligen Sitzung wählt die Teamleitung geeignete Arbeitsformen aus, z.B. Plenum oder Partnerarbeit, und bereitet die Medien vor, z.B. Moderationskarten, Flipchart oder Metaplanwand (siehe HR 9 Informations- und Kommunikationsmanagement).

## 4.6 Klare Teamregeln

Klare Teamregeln geben den Beteiligten Sicherheit bei der Gestaltung der Zusammenarbeit. Regeln zur Kommunikation und Information nehmen dabei eine zentrale Stellung ein. Alle Beteiligten achten kontinuierlich auf die Einhaltung der Regeln und passen diese bedarfsbezogen an. Zur Orientierung bei der Festlegung von Teamregeln dient die folgende Auswahl (vgl. Tiemeyer 2006; Bastian/Seydel 2010):

- Jedes Teammitglied fühlt sich für die gemeinsame Arbeit verantwortlich. Zugeteilte Aufgaben erledigt jeder pünktlich und sorgfältig.
- Fehler werden als Lernchancen begriffen.
- Mitglieder pflegen eine offene und sachbezogene Kommunikation.

- Mitglieder ordnen ihre persönlichen Interessen dem gemeinsamen Ziel und Arbeitsauftrag des Teams unter.
- Mitglieder holen sich von einander Hilfe und Rat.
- Mitglieder hören „aktiv“ zu, d.h. sie konzentrieren sich auf die Aussagen eines jeden.
- Schwierigkeiten werden sorgfältig analysiert und ausgehend von den Ergebnissen werden Lösungen erarbeitet und umgesetzt.
- Alle verhalten sich respektvoll und wertschätzend.
- Störungen beachten die Teamleitung und die Teammitglieder frühzeitig.
- Es wird im Team grundsätzlich oder von Fall zu Fall geklärt, ob Entscheidungen nach dem Konsensprinzip oder dem Mehrheitsprinzip getroffen werden.
- Entscheidungen, die im Team getroffen worden sind, werden von allen Teammitgliedern akzeptiert und nach außen geschlossen vertreten. Dies gilt auch für Teammitglieder, die nicht an der Besprechung teilnehmen konnten.
- Das Team überprüft regelmäßig den Grad der Zielerreichung (siehe HR 11 Selbstevaluation).

Die gelebte Seite der Teamarbeit spiegelt sich in der Teamkultur wider. Sie umfasst Entscheidungsstile und Kommunikationsmuster, Arbeitsprinzipien und unausgesprochene Normen, die Verarbeitung von Herausforderungen und Krisen sowie Freude und Stolz über Gelungenes (siehe Teamkultur – Arbeitshilfe).

## 4.7 Reflexion der Arbeit im Team

Jedes Team entwickelt sich bei der Arbeit und sucht seinen eigenen Stil. Dabei können blinde Flecken und Konflikte entstehen. Die Teamleitung hat die Aufgabe, Reflexionen anzuregen und durch geeignete Maßnahmen die Arbeitsfähigkeit des Teams zu stärken. Dabei wird sie bei Bedarf von der Schulleitung und der Qualitätsentwicklungsgruppe unterstützt (siehe Teamphasen und Unterstützungsmöglichkeiten – Arbeitshilfe).

In der Praxis haben sich zur Steuerung der Teamentwicklung Prozess- und Ergebnisrefle-

xionen als sinnvoll erwiesen, die sowohl die Ebene der Leitung als auch die Ebene der einzelnen Teammitglieder in den Blick nehmen. Darüber hinaus kann eine externe Moderation, z.B. durch eine für die Unterstützung der Teams beauftragte Person der Schule oder durch ein Mitglied der Qualitätsentwicklungsgruppe, Klärungsprozesse innerhalb des Teams fördern.

Zur Bestandsaufnahme der Arbeit im Team gibt es verschiedene Diagnoseinstrumente:

Die Einschätzung des Arbeitsprozesses eines Teams kann z.B. anhand von geeigneten Fragen vorgenommen werden (siehe Teamarbeitsprozess – Arbeitshilfe). Ebenso bietet die Teamentwicklungs-Uhr von Schley (2001) den Beteiligten die Möglichkeit, die Entwicklungsphase der gemeinsamen Arbeit mit Hilfe einer bewährten Typisierung in vier Teamphasen – Forming, Storming, Norming, Performing – zu reflektieren (siehe Teamentwicklungsuhr – Arbeitshilfe).

#### 4.8 Konstruktiver Umgang mit Störungen und Konflikten

Bei der Arbeit im Team kann es zu Störungen bzw. Konflikten mit unterschiedlichen Ursachen kommen (siehe Abb. 3). Typische Teamkonflikte sind z.B. Zielkonflikte oder Konflikte über die Verteilung von Ressourcen (siehe Konfliktarten – Arbeitshilfe). Dabei gilt für die Arbeit im Team: Störungen und Konflikte kommen in den besten Teams vor. Sie konstruktiv zu bear-

beiten, ermöglicht die positive Weiterentwicklung des Teams.

Um Konflikte bearbeiten zu können, muss zunächst die Ebene bestimmt werden (vgl. Haeske, 2003):

**Strukturebene:** Konflikte sind struktureller Art, wenn Organisationsprobleme, wie z.B. Fragen zur Arbeitsverteilung, zu Verantwortlichkeiten, zum Informationsfluss oder zu Aufgabenbeschreibungen, die Ursache sind.

**Soziale Ebene:** Konflikte sind sozialer Art, wenn ihre Ursachen in der Interaktion zwischen Personen, in den Fähigkeiten bzw. Qualifikationen, in Rangfragen oder in der Konfliktfähigkeit liegen.

**Personale Ebene:** Konflikte sind personaler Art, wenn die Ursachen im Verhalten von Einzelpersonen, in ihren Werthaltungen oder im Umgang mit Emotionen liegen.

Abbildung 5 benennt mögliche Quellen von Störungen im Team. Eine Diagnose des Konflikts ermöglicht, sachgerecht und angemessen zu reagieren (siehe Eskalationsstufen – Arbeitshilfe; Themenzentrierte Interaktion als Störungsanalyse – Arbeitshilfe).

Bei anhaltenden Konflikten empfiehlt sich eine externe Moderation durch eine in Konfliktmanagement kompetente Person der Schule oder durch entsprechendes Fachpersonal des zuständigen Regierungspräsidiums. Diese Personen arbeiten vertraulich, so dass das Wissen um den Konflikt im Team bleibt.

#### Mögliche Störungen im Team

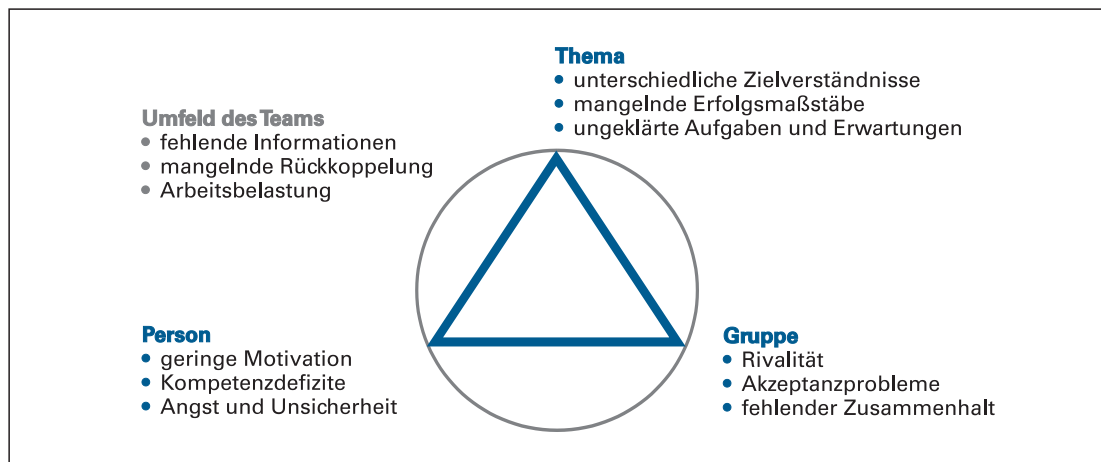


Abb. 5: Mögliche Störungen im Team

## 4.9 Bewusster Abschluss

Wichtig ist, dass für die Arbeit von temporären Teams ein bewusster Schlusspunkt gesetzt wird. Dies kann z.B. in einer letzten Teamsitzung erfolgen, in der die Schulleitung anwesend ist und die geleistete Arbeit wertschätzt. Auch das Kollegium wird durch eine Mitteilung auf der Gesamtlehrerkonferenz oder per Aushang über die Beendigung und das Ergebnis informiert. Sollte die Arbeit im Team fehlgeschlagen sein, kann die Abschlussitzung klärende Wirkung für dieses Team und die weitere Teamarbeit an der Schule haben, indem Ursachen erörtert werden.

Für die Beendigung einer Teamarbeit kann es verschiedene Gründe geben:

- Der Arbeitsauftrag des Teams ist erfüllt.
- Das Projekt ist in den Prozess überführt.
- Das Team möchte den Arbeitsauftrag zurückgeben, z.B. weil es sich überfordert fühlt.
- Die Schulleitung möchte das Projekt vorzeitig beenden, z.B. weil sich die Voraussetzungen, unter denen das Projekt begonnen wurde, geändert haben und es damit nicht mehr erforderlich ist.

## 5 Rechtliche Rahmenbedingungen für die Arbeit im Team

Das Konzept OES zur Qualitätssicherung und -entwicklung an den beruflichen Schulen kann gerade durch systematische Arbeit im Team seine Wirkung entfalten. Ihre Bedeutung wird durch die Verankerung in der Evaluationsverordnung (EvaluationsVO BW) deutlich: Im Qualitätsbereich „Professionalität der Lehrkräfte“ wird die Kooperation der Lehrkräfte explizit als Thema benannt (vgl. § 4 Nr. 3 Evaluationsverordnung BW 2008).

Arbeit im Team wird durch neue Formen der Arbeitszeitplanung und -organisation an Schulen erleichtert. Die Grundlage hierfür bildet das flexible Arbeitszeitmodell der Schulen in Baden-Württemberg (siehe VVV Lehrerarbeitszeit 2008). Es sieht ca. 15 % der Jahresarbeitszeit einer Lehrkraft für die Erfüllung von pädagogischen Aufgaben, die nicht in direktem Zusam-

menhang mit dem Unterricht stehen, vor. Dies sind z.B. die Kooperation mit dem Dualen Partner oder die Mitarbeit an der schulischen Qualitätsentwicklung.

Arbeitsorganisatorische Maßnahmen wie die Einführung von Kooperationszeiten (s. Verwaltungsvorschrift Lehrerarbeitszeit 2008, Abschnitt I Punkt 3) fördern und erleichtern die Arbeit im Team. Ein gemeinsames Zeitfenster, in dem sich die Anwesenheit der Kolleginnen und Kollegen überschneidet, macht Kooperation möglich und lässt sie zum festen Bestandteil des Alltags von Lehrkräften werden. Darüber hinaus können Regelungen wie etwa der Einsatz von Poolstunden und Flexibilisierungen durch variabel gestaltbare Unterrichtszeiten zur Förderung von Teams genutzt werden (vgl. VVV Lehrerarbeitszeit 2008).



## 6 Die Rolle der Schulleitung bei der Einführung und Institutionalisierung von Teamarbeit

Systematische Teamarbeit in der Schule einzuführen, verändert in der Regel für einen Großteil des Kollegiums gewohnte Arbeitsweisen, schafft neue organisatorische Zugehörigkeiten und berührt damit die Identität der Lehrkräfte in der Schule. Es handelt sich wie bei der gesamten Qualitätsentwicklung der Schule um eine Führungsaufgabe, die hohe Sensibilität vom gesamten Schulleitungsteam erfordert (siehe HR 3 Schulführung).

(vgl. HR 9 Informations- und Kommunikationsmanagement) und die Evaluation ihrer Arbeit durch das Kollegium.

- **Die Schulleitung erhebt bzw. benennt Themen zur Bearbeitung im Team:** Themen für Arbeitsaufträge an Teams werden von Mitgliedern des Schulleitungsteams benannt und vergeben. Die Themen können auch auf Vorschläge aus dem Kollegium zurückgehen. Grundsätzlich werden nur dann Teams einge-

### Die Rolle der Schulleitung bei der Einführung und Institutionalisierung von Teamarbeit

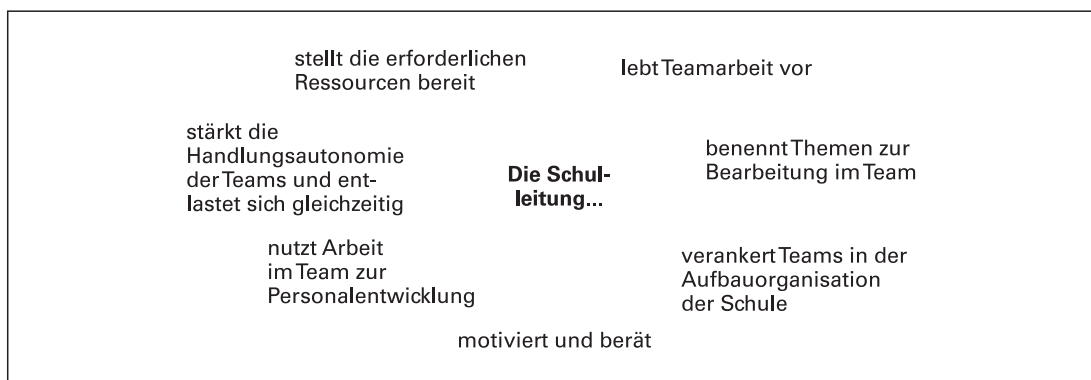


Abb. 6: Die Rolle der Schulleitung bei der Einführung und Institutionalisierung von Teamarbeit

Alle Mitglieder des Schulleitungsteams, also Schulleiterin bzw. Schulleiter, die Stellvertretung und alle Abteilungsleiterinnen und -leiter, sind wichtige „Agenten des Wandels“ (vgl. Krause/Dorsewagen 2010, S. 111). Mit ihrem Engagement steht und fällt auch der Erfolg bei der Einführung von Teamarbeit in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich. Hierbei ist die Beachtung folgenden Leitlinien empfehlenswert (siehe Abb. 6):

- **Die Schulleitung lebt Teamarbeit vor:** Das Schulleitungsteam orientiert sich bei seiner Arbeit an den für die gesamte Schule geltenden Zielen des Leitbilds und beachtet bei seiner Arbeit die Qualitätsmerkmale guter Teamarbeit (siehe Kapitel 4). Besonderes Augenmerk legt die Schulleitung auf Transparenz durch Information und Kommunikation von Plänen, Entscheidungen und Ergebnissen

richtet, wenn das Thema in dieser Arbeitsform besser und für die Beteiligten nutzbringender bearbeitet werden kann als in Einzelarbeit.

- **Die Schulleitung verankert Teams in der Aufbauorganisation der Schule:** Abhängig vom jeweiligen Thema wird das Team in die bestehende Aufbauorganisation integriert, z.B. werden abteilungsspezifische Teams der jeweiligen Abteilung zugeordnet. Soweit es für die Lösung der Aufgaben förderlich ist, wird die Vernetzung von Teams unterstützt. Mindeststandards für die Information und Kommunikation innerhalb und außerhalb des Teams sind festgelegt.
- **Die Schulleitung motiviert und berät:** Die Schulleitung leistet Überzeugungsarbeit und ermuntert Kolleginnen und Kollegen zur Mitarbeit in Teams. Sollte es Schwierigkeiten bei der Teamarbeit geben, steht sie oder stell-

vertretend die Qualitätsentwicklungsgruppe der Teamleitung bzw. den Teammitgliedern beratend und unterstützend zur Seite.

- **Die Schulleitung nutzt Arbeit im Team zur Personalentwicklung:** Die Schulleitung ermöglicht Teamleitungen und Teammitgliedern Fortbildungen oder Trainings und ermöglicht Lehrkräften den Erwerb von Kompetenzen. Sie bzw. stellvertretend für sie die Qualitätsentwicklungsgruppe achtet darauf, dass jede Lehrkraft nicht in mehr als drei Teams Mitglied ist, damit die Arbeitsbelastung durch aktive Mitarbeit und verbindliche Teilnahme an Teamsitzungen überschaubar bleibt.
- **Die Schulleitung stärkt die Handlungsautonomie der Teams und entlastet sich gleichzeitig:** Teams erhalten von der Schulleitung Gestaltungsspielraum und bearbeiten ihren Arbeitsauftrag innerhalb dessen weitgehend selbstständig. Erfahrungsgemäß wirkt sich dies positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus. Gleichzeitig wird die Schulleitung entlastet.

- **Die Schulleitung stellt die erforderlichen Ressourcen bereit:** Dies können geeignete Räume für Teamarbeit sein. Die Schulleitung ermöglicht dauerhaft im Stundenplan verankerte Zeitfenster für Teamleitung und Teammitglieder – neben den bestehenden Kooperationszeiten für das Gesamtkollegium. Bei umfangreicheren Arbeitsaufträgen kann sie die Beteiligten für ganztägige Sitzungen oder einen Workshop freistellen. Zur methodischen oder inhaltlichen Unterstützung stellt sie nach Möglichkeit die Finanzierung externer Referenten sicher. Je nach Arbeitsaufwand kann die Schulleitung Anrechnungsstunden aussprechen. Dabei ist besonders auf Transparenz zu achten.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Rolle der Schulleitung bei der Verankerung dieser Arbeitsweise im Kollegium mannigfaltig ist: Sie macht Kooperation und Teamarbeit zum Thema, unterstützt und würdigt sie angemessen. Sie regt Evaluationen zu Kooperation und Teamarbeit an und nach Abschluss eines Teamprojekts entlastet sie das Team durch ein definiertes Abschlussritual.

## 7 Teams in der schulischen Praxis

Wie die Teamlandschaft einer beruflichen Schule aussieht, ist von vielen Faktoren, wie z.B. dem Schultyp, der Schulgröße, der Anzahl verschiedener Schularten und vor allem von den aus dem Leitbild abgeleiteten vorrangigen Zielen bzw. den aktuellen pädagogischen Herausforderungen abhängig. Oft stehen Gremien und Teams, alte und neue Gruppierungen eher zufällig nebeneinander und bilden eine zuweilen verwirrende Vielfalt (siehe Abb. 7).

Ziel des Veränderungsprozesses ist die Einführung einer teamgeprägten Struktur, wo immer die Arbeit im Team der Einzelarbeit in Qualität und langfristigem Zeitaufwand überlegen ist. Jedes Gremium bzw. jede Funktionseinheit muss sich daher die Frage stellen, ob für die Erfüllung der jeweiligen Aufgaben Einzelarbeit bzw. eine lockere Kooperation zweckmäßig ist oder ob die Arbeitsweise „Teamarbeit“ nutzbringend ist.

### Die Vielfalt traditioneller und neuer Funktionen und Gremien an einer Schule: Organisations- und Teamstrukturen sind notwendig.

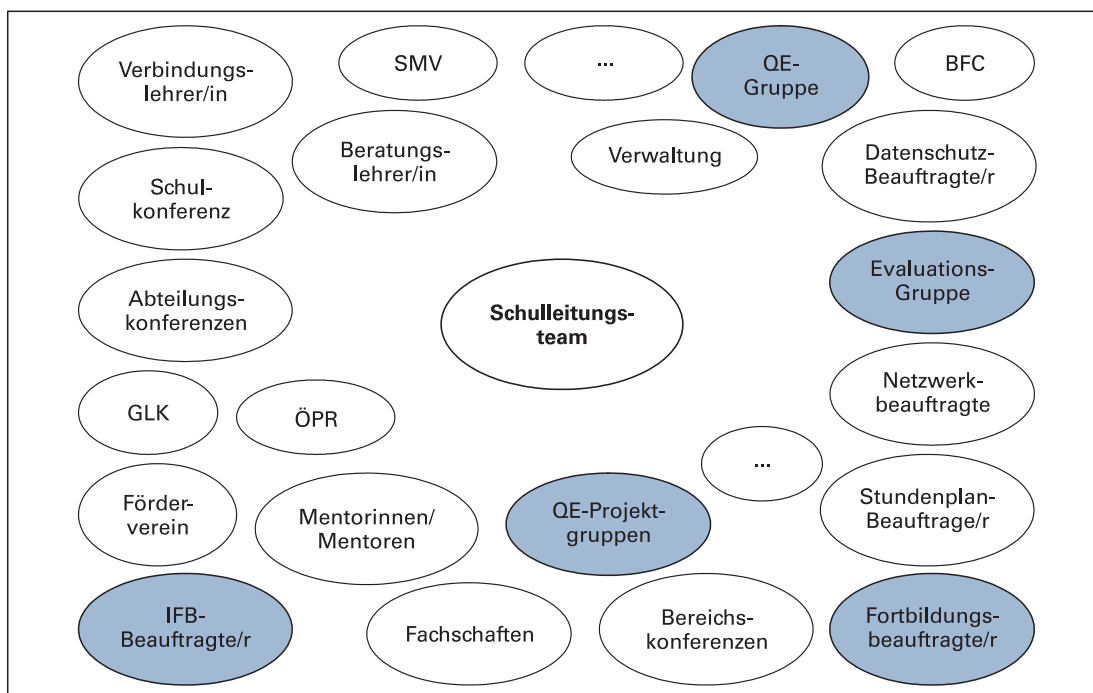


Abb. 7: Die Vielfalt traditioneller und neuer Funktionen und Gremien an einer Schule

### 7.1 Teams der Aufbauorganisation

Die Teamlandschaft ist erfahrungsgemäß das Ergebnis eines langfristigen, schulindividuellen Entwicklungsprozesses. Ansatzpunkt ist in der Regel die Aufbauorganisation mit ihren Gremien, wie z.B. das Schulleitungsteam oder das Klassenlehrerteam, ferner Stabsstellen wie z.B. die Stundenplanbeauftragten oder Funktionsgruppen wie z.B. die Fachschaften.

Der Aufbau von Teamstrukturen erfolgt hierbei im Wesentlichen durch die Optimierung der Arbeitsweise bestehender Einheiten: Z.B. legt die Schulleitung bestehend aus Schulleiter/in, Stellvertretung und Abteilungsleitungen ihrer Zusammenarbeit die Prinzipien von Teamarbeit und Projektmanagement zu Grunde. Wie ausdifferenziert die Teamstrukturen und wie umfangreich die an Teams übertragenen Kompetenzen dabei sind, hängt von den Führungsgrundsätzen der Schulleitung und vom Selbst-

verständnis des Kollegiums ab, aber auch vom Umfang bzw. dem Zeitraum, in dem die Schule bereits Erfahrungen mit Teamarbeit sammeln konnte.

### 7.2 Die Qualitätsentwicklungs-Gruppe und Teams mit Querschnittsaufgaben

Mit der Einführung des Konzepts OES und der erhöhten Eigenständigkeit erhält die Schule neue Gestaltungsspielräume und Aufgaben. Die Qualitätsentwicklungsgruppe mit dem QE-Koordinator bzw. der QE-Koordinatorin als Lei-

- Für komplexe Querschnittsaufgaben in der Qualitätsentwicklung haben sich an den Schulen in OES dauerhaft bestehenden Funktionen herausgebildet. Von Fall zu Fall ist zu entscheiden, ob diese Funktionen durch einzelne Beauftragte oder durch mehrere Personen wahrgenommen werden. Es besteht damit die Option zur Bildung der folgenden Teams:

- Selbstevaluationsteam (siehe HR 11 Selbstevaluation Kap. 2.3)
- Team Individualfeedback (siehe HR 6 Individualfeedback Kap. 6)

### Organigramm Schulentwicklung

Führungskreis	Schulleiter/in	Stellvertreter/in	BFC	ÖPR
QE-Koordinator/in	Abteilungsleiter/in	Abteilungsleiter/in	Abteilungsleiter/in	Abteilungsleiter/in
Qualitätsentwicklungsgruppe				
	[Horizontaler Balken]			
Projektleiter/in	QE-Projektteam			
weitere relevante Schulvertreter/innen				
	[Horizontaler Balken]			
<b>GLK = Basis der Schule und der Schulentwicklung</b>				

Abb. 8: Organigramm Schulentwicklung

tung übernimmt gegenüber allen Arbeitsgruppen zur Qualitätsentwicklung eine wichtige Koordinations- und Kommunikationsfunktion als Stabsstelle der Schulleitung (siehe Abb. 5; zu den Aufgaben der QE-Gruppe und des QE-Koordinators siehe HR 3 Schulführung). Die QE-Gruppe hat ebenso wie die Schulleitung eine Vorbildfunktion bei der Etablierung von Teamarbeit als Arbeitsweise.

- Neben der QE-Gruppe entstehen mit der systematischen Qualitätsentwicklung weitere Organisationseinheiten, die in die Schulstruktur integriert sein müssen und deren Arbeit stets im Einklang mit den Zielsetzungen der Schulleitung stehen muss.

- Team Handbuch (siehe HR 12 Qualitäts-handbuch Kap. 3.3)
- Informations- und Kommunikationsteam (siehe HR 9 Information und Kommunikation Kap. 6)

### 7.3 Teams in den Qualitätsbereichen von OES

Abgeleitet aus den Zielen der Schule können in den verschiedenen Qualitätsbereichen (QB) von OES Arbeitsgruppen entstehen, die den Arbeitsprinzipien von Teams folgen. Die folgende Prozesslandkarte liefert einen Überblick über mögliche Teams einer Schule, z.B. ein Team zur Fortbildungsplanung oder zum Thema Leistungs-

beurteilungen in Projektprüfungen (siehe Abb. 9; Näheres dazu siehe HR 5 Unterricht Kap. 2).

Alle Arbeitsgruppen haben zum Ziel, die Schul- und Unterrichtsqualität zu sichern und weiterzuentwickeln. Der Qualitätsbereich Unterricht betrifft alle Lehrkräfte und ist daher Dreh- und

zur Erledigung seines Auftrags (vgl. Rolle der Projektgruppe in HR 7 Projektmanagement Kap. 5).

- **Prozessteams:** Wird etwas zuvor erfolgreich Erprobtes von einer Abteilung in die Regelabläufe übertragen, wird es zum Prozess

### Mögliche Prozesslandkarte einer Schule (mit Beispielen)

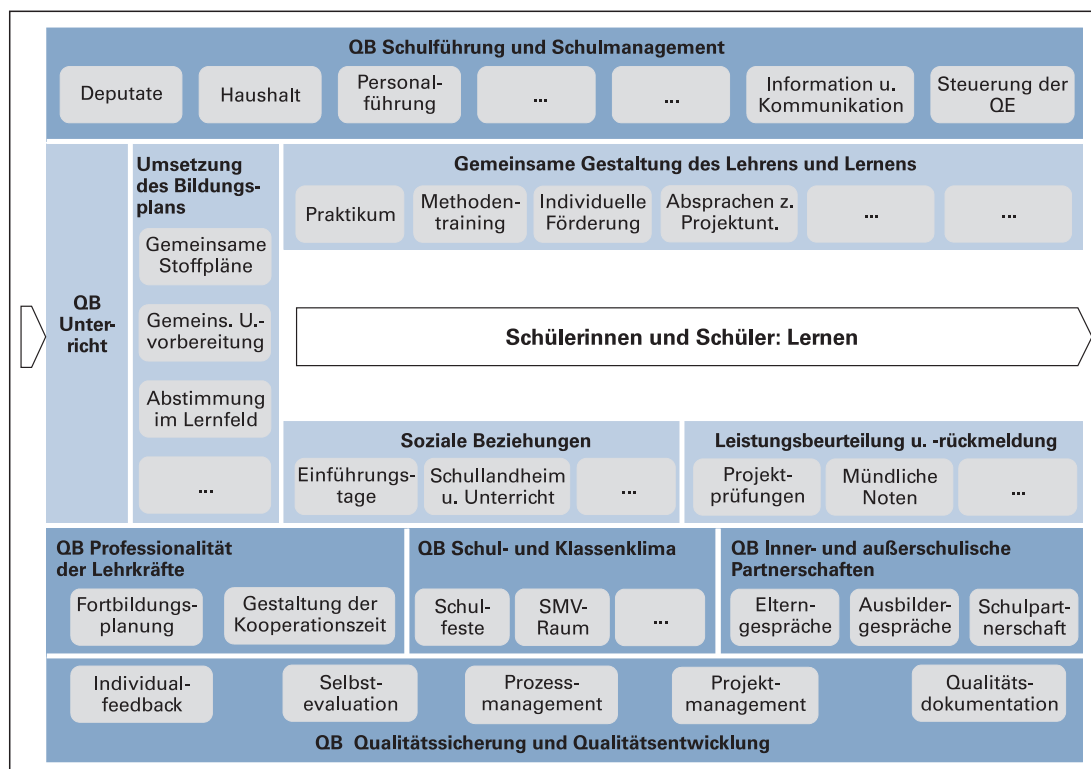


Abb. 9: Mögliche Prozesslandkarte einer Schule

Angelpunkt für den Aufbau von Teamstrukturen an der Schule. Folgende Teamarten sind typisch für den Qualitätsbereich Unterricht (Näheres dazu siehe HR 5 Unterricht, Kap. 5):

- Klassenteams
- Klassenlehrerteams
- Jahrgangsstufenteams
- Teams zur fachbezogenen Unterrichtsvorbereitung als Teilgruppen einer Fachschaft
- Lernfeldteams
- Teams zum Kollegialen Feedback
- Projektteams: Entwickelt bzw. erprobt ein Team eine Neuerung, so spricht man von einem Projektteam. Es arbeitet temporär bis

bzw. zum Teil eines Prozesses. Sind an der Durchführung eines Prozesses mehrere Lehrkräfte beteiligt, so können sich diese als Prozessteam konstituieren (siehe HR 8 Prozessmanagement).

### 7.4 Teamstrukturen an entwickelten Schulen in OES

In entwickelten Schulen in OES mit einer größeren Anzahl von Teams hat sich die Einbindung von Teamleiterinnen und Teamleitern in Managementteams bzw. in Gruppenleiterteams als sinnvoll und notwendig erwiesen. Dadurch ist eine Abstimmung und Vernetzung in der gesamten Schule möglich. Zusätzlich erzeugen Netzwerke und Beziehungen, die sich zwischen

Teams bilden, positive Rückwirkungen auf die Leistung des eigenen Teams.

Beispiele zu Teamstrukturen an Schulen in OES finden Sie in der Webdatenbank (siehe Teamstrukturen – Praxisbeispiel) oder in der Handreichung „Neue Formen der Arbeitsorganisation an Schulen – Weiterentwicklung der Zusammenarbeit von Lehrerinnen und Lehrern“ des Landesinstituts (vgl. Landesinstitut 2008).

## 7.5 Tipps für den Aufbau und die Institutionalisierung von Teamarbeit

Bis eine ausgereifte Struktur arbeitsfähiger Teams entwickelt ist, die zu den Menschen passt und die die Erfüllung der schulischen Aufgaben optimal unterstützt, braucht es mehrere Jahre Zeit und die beständige Unterstützung durch die Schulleitung (siehe Teamphasen und Unterstützungsmöglichkeiten – Arbeitshilfe).

Nicht selten werden der zeitliche Aufwand für Teamsitzungen, die der Etablierung von Teamregeln und der Entwicklung einer Gesprächs- und Konfliktkultur dienen, oder der Aufwand für die Dokumentation der Sitzungsergebnisse bei der Implementation von Teams von wenig teamfähigen Personen grundsätzlich in Frage gestellt. Damit müssen sich die Teams sorgfältig auseinandersetzen und an pragmatischen Lösungen für die Effizienz ihrer Teams arbeiten. Falls es einem Team nicht gelingt, einzelne Mitglieder von der Notwendigkeit der Mitwirkung zu überzeugen, müssen dies die Vorgesetzten versuchen und ggf. die betreffende Person zur Teilnahme an den Teamsitzungen und zur Einhaltung von Teambeschlüssen verpflichten. Andernfalls wird z.B. die Umsetzung der Lernfeldarbeit scheitern. Es kann Monate, wenn nicht Jahre dauern, bis die Vorteile der Teamarbeit für alle Lehrkräfte deutlich werden (siehe auch Teamstrukturen – Praxisbeispiel).

Folgende Tipps sollen dazu dienen, dass die Arbeit im Team als sinnvolle und nutzbringende Arbeitsweise erlebt werden kann:

- Bevor neue Teams definiert werden, sollte zunächst geprüft werden: Kann die Kooperation in bestehenden Gremien und in Gruppen durch die Team-Arbeitsweise effizienter gestaltet bzw. die Zufriedenheit erhöht werden? Können dadurch bisher verborgene Ressour-

cen gehoben werden (vgl. Philipp 1998; Besoth 2007)?

- Bei der Einführung von Arbeit im Team sollten inhaltliche Schwerpunkte gesetzt werden, damit die Anzahl von Teams überschaubar bleibt. Hierzu können zwei Leitfragen dienen, die im Rahmen eines Strategieworkshops der Schulleitung oder an einem Pädagogischen Tag diskutiert werden: „Was ist uns für unsere Schule wichtig?“ und „Wo in den genannten Bereichen brauchen wir Verbesserung?“ Ebenso lassen sich aus Selbstevaluationen Arbeitsaufträge für Teams ableiten.
- Alle Mitglieder des Schulleitungsteams unterstützen die Arbeit im Team nachhaltig. Rahmenbedingungen, die den Aufbau echter Teamarbeit im Kollegium erschweren, müssen durch die Schulleitung verändert werden: Die Schulleitung sorgt für geeignete Orte und Zeitfenster. Sie dringt auf die Vereinbarung geeigneter Teamregeln, damit Erfahrungen, die gemeinsame Besprechungen als Belastung erscheinen lassen, der Vergangenheit angehören.
- Erfolge sind das A und O jeder Arbeitsmotivation. Um die Akzeptanz für die Teamarbeitsweise im Kollegium zu erhöhen, sollten Projekte gewählt werden, bei denen sich in einem überschaubaren Zeitrahmen (z.B. innerhalb eines Schuljahres) Erfolge einstellen.
- Bei der Auswahl der Teammitglieder achtet die Leitung nach Möglichkeit auf eine produktive Ergänzung und Abstimmung der Kompetenzen der Beteiligten.
- Teamleitungen und Teammitglieder sind mit Blick auf den Inhalt des Arbeitsauftrags und auf mögliche Erfahrungen sorgfältig von der Schulleitung bzw. der QE-Gruppe auszuwählen.
- Jede Person sollte im Hinblick auf eine angemessene Arbeitsbelastung nicht in mehr als drei Teams aktives Mitglied sein bzw. nur in einem Team die Leitung inne haben.
- Schulinterne, regionale oder zentrale Fortbildungen zu Themen wie Moderationstechnik, Umgang mit Störungen und Konflikten, Projektmanagement und Feedback unterstützen die Beteiligten, die neue Arbeitsweise professionell anzuwenden.

- Es empfiehlt sich, die Arbeit in kollegialen Teams zum gegenseitigen Feedback zunächst pilotartig, z.B. in einer Abteilung, einzuführen und erst in einem weiteren Schritt, basierend auf einer Auswertung der Erfahrungen, auf weitere Bereiche der Schule zu übertragen.
- Krankheitsbedingte Ausfälle und eine zeitweise Unterversorgung mit Lehrkräften können die Arbeit im Team belasten. Hier ist die Unterstützung durch die Schulleitung oder die Qualitätsentwicklungsgruppe erforderlich.

## 8 Gestaltung von Teamentwicklung

In der Komplementarität und Stärkenergänzung – nicht in der Homogenität – liegt die Effektivität von Teams. Voraussetzung dafür ist, dass Konflikte konstruktiv in die Arbeit integriert werden können und neben der fachlichen Kompetenz die sozialen und methodischen Kompetenzen deutlich in den Vordergrund rücken. So betrachtet wird verständlich, dass Teams nicht von Anfang an gute Teams sein können, sondern sich dahin entwickeln müssen und dabei verschiedene

ein wirksamer Schritt. Die folgenden Fragen können im Mittelpunkt stehen:

- Welche Chancen und Risiken sind mit der Einführung von Teamarbeit verbunden?
- Welche Aufgaben haben die Teams?
- Welche Befugnisse brauchen sie?
- Wie werden sie geleitet?
- Wie arbeiten Teams?
- Welche Kompetenzen sind erforderlich?
- Wie dokumentieren sie?

### Mögliche Wege zu einer guten Teamkultur

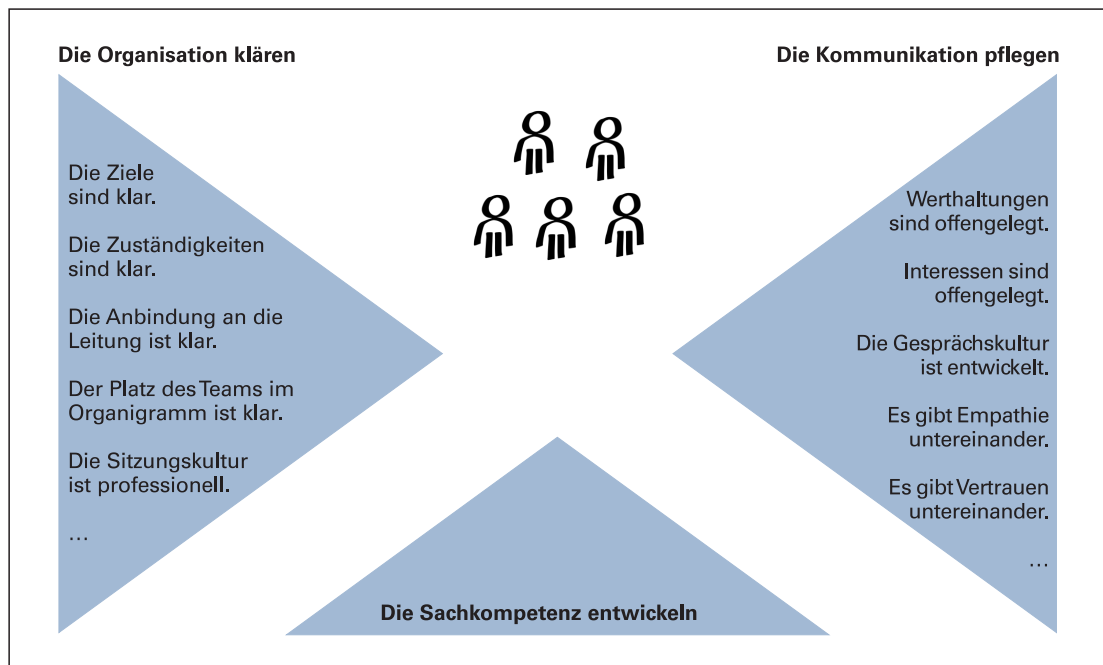


Abb. 10: Mögliche Wege zu einer guten Teamkultur

Phasen durchlaufen (siehe Teamphasen und Unterstützungsmöglichkeiten – Arbeitshilfe). „Um gute Ergebnisse bringen zu können, müssen Teams nicht nur an dem sachlichen Ziel, sondern auch an sich selbst arbeiten. Dafür brauchen sie Raum, Zeit und vor allem das Bewusstsein, dass diese Beschäftigung mit sich selbst zur normalen Arbeit dazugehört.“ (Krainz-Dürr, 1999, S. 273)

Eine Klausurtagung zum Thema „Gestaltung der Teamarbeit an unserer Schule“ ist hierzu

- Wie oft sollen sie sich treffen?
- Was bedeutet die Zuordnung zu einem Team für den Einzelnen?
- In wie vielen Teams kann eine Lehrkraft tätig sein?

Die Entwicklung von der Gruppe zum Team vollzieht sich auf folgenden drei Ebenen (vgl. auch Abb. 10):

- **Sachebene:** Teamentwicklung beginnt zunächst auf der Sachebene mit der Klärung von Zielen und



Aufgaben der verschiedenen Mitglieder. So lassen sich Themen, die sich aus unklaren Hierarchien und Befugnissen ergeben, im Vorfeld klären.

- **Ebene der Arbeitsorganisation:**

Es werden die Spielregeln für Kommunikation (z.B. Besprechungsstrukturen) und Kooperation erarbeitet.

- **Kommunikationsebene:**

Das Team pflegt eine Kultur der Kooperation. Etwaige Störungen und Konflikte werden offen und konstruktiv angegangen. Ein tieferes Eindringen in das Beziehungsgefüge kann die Gruppe selbst nicht leisten. An dieser Stelle sei auf das „Eisbergmodell“ (Schley 2001) verwiesen und auf die Möglichkeit der Konfliktmoderation durch eine teamexterne Person.

Haben sich Teams konstituiert und die Arbeit zur Erfüllung ihrer Aufgabe aufgenommen, so umfasst Teamentwicklung neben der Erfolgs- bzw. Ergebniskontrolle die regelmäßige Überprüfung und Optimierung der Funktionsweise, der Rollenverteilung, des Umgangs miteinander sowie der Arbeitsprozesse untereinander. Teamentwicklung ist daher auch ein ständiger Lernprozess: Durch die bewusste Auseinandersetzung mit den Anforderungen eines Teams bringen die Teammitglieder neues Wissen zum Wohl des Teams und der Gesamtorganisation ein.

Wenn Teamarbeit zur Erfüllung der Aufgabe und damit zum Erfolg für alle Beteiligten führen soll, müssen Arbeitsstile aufeinander abge-

stimmt werden. Aufgaben müssen koordiniert, Verantwortung und Erfolg müssen geteilt werden. Je umfangreicher und bedeutsamer für die Schule die Aufgaben der Teams in ihrer Gesamtheit sind, desto notwendiger werden Teamentwicklungsmaßnahmen wie Teamtage oder Workshops.

- **Teamtage:**

Sie dienen der Standortbestimmung und der Erarbeitung und Einleitung von Maßnahmen, ggf. auch der Diagnose und Bearbeitung von Störungen. Sie finden am besten außerhalb der Schule für die Dauer von 1–2 Tagen statt. Aus mehreren Gründen kann es sinnvoll sein, eine neutrale Person zur Moderation einzubeziehen:

- Das Team hat keine Erfahrung in der Teamentwicklung.
- Das Team ist sehr groß.
- Es gibt ernst zu nehmende Spannungen und Konflikte.

- **Workshop:**

Ein Teamentwicklungs-Workshop kann nach dem Phasenmodell (Doppler/ Lauterburg, 2002, S. 447) gestaltet werden.

Des Weiteren ist eine regelmäßige Reflexion der Arbeit im Team sinnvoll. Der Rückblick auf die getane Arbeit erfolgt unter der Fragestellung: „Was läuft gut, was läuft nicht so gut?“ Die Reflexion fördert Verständigung und Zusammenarbeit und dient der Nachjustierung gemeinsam beschlossener Maßnahmen und Vereinbarungen (siehe HR 6 Individualfeedback).

## 9 Zusammenfassung

Die Erfüllung alltäglicher Aufgaben in der Schule und die systematische Qualitätsentwicklung sind ohne Kooperation nicht denkbar. Teams sind besonders in den vielfältig differenzierten beruflichen Schulen als tragende Entscheidungsstruktur der eigenverantwortlich organisierten Schule geeignet. Die Arbeit im Team ist in vielen Fällen einfachen Formen der Zusammenarbeit in Gruppen durch ihre höhere Effizienz und die Vermittlung größerer Arbeitszufriedenheit überlegen. Gerade deshalb sind Kooperation und die Arbeit im Team integraler Bestandteil der Arbeit und Arbeitszeit von Schulleitungen und Lehrkräften.

Teams verfolgen ein definiertes Ziel, sie geben sich Regeln für die Zusammenarbeit und übernehmen Verantwortung. Schulen, die nach dem Konzept OES Qualitätsentwicklung durchführen, bauen bisher vorhandene Teamstrukturen systematisch aus und entwickeln sie weiter. Erfahrungsgemäß geschieht dies vor allem in den Qualitätsbereichen Unterricht, Schulführung und Qualitätssicherung und -entwicklung. So bildet sich nicht nur eine neue Struktur teilautonomer Teams heraus, sondern auch die Möglichkeit, die Arbeit in Teams als Lern- und

Entwicklungschance einer breiten Mehrheit in den Kollegien zugänglich zu machen.

Auch die Schulleitung ist hierbei gefordert: Auf der Sachebene stellt sie Strukturen zur Verfügung, beschreibt Aufgaben, klärt die Anbindung von Teams an die Schulorganisation und plant Fortbildungen. Sie erfüllt also Managementaufgaben. Die Beziehungsebene gestaltet sie durch ihre Unterstützung, Kommunikation und Wertschätzung gegenüber dem Kollegium. Und nicht zuletzt ist sie durch die eigene Arbeit im Team der ganzen Schule ein Vorbild.

Jede Schule kann Teamarbeit in kleinen Schritten erproben und einführen. Teamarbeit bietet die Chance, Unterricht und Schule neu zu denken und auszuprobieren. Dabei mag sich das eine oder andere Mitglied des Kollegiums oder der Schulleitung zunächst zögerlich verhalten, weil zu Beginn der Arbeit im Team in der Regel eine höhere zeitliche Belastung anfällt und weil Teamarbeit eine oft noch ungewohnte Arbeitsweise ist. Gelingt es jedoch, den Nutzen der Teamarbeit erlebbar zu machen, schwinden die Bedenken und die Bereitschaft, sich in Teams einzubringen, wächst.

## 10 Literatur

- Bastian, Johannes/Seydel, Otto: Teamarbeit und Unterrichtsentwicklung, Klärungen der Grundlagen und Hilfen für die Praxis. In: Pädagogik Heft 1, Hamburg 2010
- Bessoth, Richard: Teamarbeit – das Herzstück einer professionellen Lerngemeinschaft. In: Pädagogische Führung Heft 2 Neuwied 2007
- Brägger, Gerold/Posse, Norbert: Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen IQES, Bern 2007
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph: Change Management, Frankfurt a.M. 2002
- Dyrda, Klaus: Zusammen geht es besser. Teamarbeit in Schulen, Köln 2008
- Francis, Dave/Young, Don: Mehr Erfolg im Team. Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen, Hamburg 2002
- Gellert, Manfred/Nowak, Claus: Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung, Meezen 2004
- Glasl, Friedrich: Selbsthilfe in Konflikten, Stuttgart/Bern 1998
- Giesecke, Hermann: Was Lehrer leisten. Porträt eines schwierigen Berufs, Weinheim/München 2001
- Haeske, Udo: Konflikte im Arbeitsleben, München 2003
- Kirchler, Erich/Valenta, Christa: Motivation. In: Kirchler, Erich (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, Wien 2. Auflage 2008
- Klauß, Theo: Teamarbeit in der Schule; [www.ph-heidelberg.de/org/allgemein/1479.0.html#c3116](http://www.ph-heidelberg.de/org/allgemein/1479.0.html#c3116) (Download vom 13. Juli 2010)
- Krainz-Dürr, Marlies: Schulentwicklungsarbeit: regelscheu, vergesslich, widerständig. In: Pädagogik Heft 3, Hamburg 2006
- Krainz-Dürr, Marlis: Wie kommt Lernen in die Schule? Innsbruck/Wien 1999
- Krause, Andreas: Lehrerbelastungsforschung. Erweiterung durch ein handlungspsychologisches Belastungskonzept. In: Pädagogik Heft 49, Hamburg 2003
- Kreyenberg, Jutta: Handbuch Konflikt-Management, Berlin 2004
- Kriz, Willi Christian/Nöbauer, Brigitta: Teamkompetenz. Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis, Göttingen 2002
- Landesinstitut für Schulentwicklung Baden-Württemberg: Neue Formen der Arbeitsorganisation an Schulen. Weiterentwicklung der Zusammenarbeit von Lehrerinnen und Lehrern, Stuttgart 2008
- Meisner, Andreas: Vertrauen in Kompetenz: Teamarbeit In: Busemann, Bernd/Oelkers, Jürgen/Rosenbusch, Heinz S. (Hrsg.): Eigenverantwortliche Schule – ein Leitfaden. Konzepte, Wege, Akteure, Köln 2008
- Philipp, Elmar: Teamentwicklung in der Schule, Weinheim 2000
- Schattendorfer, K./Velmerig, C.O. (2004): Arbeit im Team oder Arbeit am Team? In: Velmerig, C.O./Schattendorfer, K./Schrappner, CD. (Hrsg.): Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen – eine gruppenspezifische Zwischenbilanz, Weinheim 2004, S. 717
- Schley, Wilfried: Teamentwicklung und Teamkooperation in der Schule, Kaiserslautern 2001
- Schley, Wilfried: Teamkooperation und Teamentwicklung in der Schule. In: Handbuch zur Schulentwicklung 1998.
- Schratz, Michael: Teamarbeit – ein Mythos wird entzaubert. In: Friedrich Jahresheft, Seelze 2010, S. 105–109
- Strobel, Heinz: Teamarbeit. Soziale Kompetenz für Betriebs- und Personalräte, Frankfurt a.M. 2007
- Tiemeyer, Ernst: Projektmanagement in Lernsituationen. Projekte initiieren, managen, dokumentieren und präsentieren, Haan-Gruiten 2006
- Verwaltungsvorschrift zur Arbeitszeit der Lehrer an öffentlichen Schulen vom 10.11.1993, letztmals geändert am 04.12.2008
- Zergiebel, Mike: Teamarbeit lernen. Einzelkämpfer im Team oder wie lernen wir gute Kooperation? In: Pädagogik, Heft 1, Hamburg 2010 [http://www.oewiki.de/index.php/Rollen\\_im\\_Team](http://www.oewiki.de/index.php/Rollen_im_Team)

