

# INFO-MAIL zur Schul- und Qualitätsentwicklung

NR. 15 – Februar 2019

---

## Teamentwicklung in den Blick nehmen

Das Arbeiten in Teams kennzeichnet mit Blick auf die letzten Jahre immer stärker den Schulalltag. Aktuelle pädagogische Aufgaben - wie beispielsweise das Unterrichten in jahrgangsgemischten Klassen, die Erarbeitung von Individualisierungskonzepten in den unterschiedlichen Schularten, die Inklusion oder die für jedes Fach spezifische Implementierung des neuen Bildungsplans - können nicht alleine bewältigt werden. Die professionelle Zusammenarbeit von Lehrkräften in Teams gilt als wesentlicher Wirkfaktor für eine erfolgreiche Unterrichts- und Schulentwicklung. Teamarbeit, die motiviert, führt langfristig zu einer Entlastung der Lehrkräfte und deren Gesunderhaltung. Erfahrungen mit Teamarbeit sind sehr vielfältig - die Frage ist, was erfolgreiche Teams ausmacht?

### Schlüsselfaktoren erfolgreicher Teams

Im Jahr 2012 startete Google unter dem Titel „Projekt Aristoteles“ ein groß angelegtes Forschungsprojekt, um die Erfolgskriterien der Teamarbeit im eigenen Konzern zu untersuchen<sup>1</sup>. Erste Ergebnisse überraschten. Die Zusammensetzung eines Teams hatte keine signifikante Auswirkung auf den Erfolg dieses Teams. Merkmale wie Fachexpertise, Bildungshintergrund, Mischung von Persönlichkeiten oder Geschlechterverteilung geben keine Erfolgsgarantie. In den Fokus nahm die Forschungsgruppe daraufhin die Interaktion der Teammitglieder untereinander sowie die Art und Weise der Zusammenarbeit. Hieraus ergaben sich folgende Schlüsselfaktoren:

- **Psychologische Sicherheit**  
Die Mitglieder fühlen sich im Team so sicher, dass jede Idee vorgestellt und jede Frage formuliert werden kann. Die Kommunikation untereinander ist von Offenheit und Respekt geprägt. Fehler werden als Lernchance genutzt.
- **Zuverlässigkeit**  
Aufgaben werden pünktlich erledigt. Verantwortlichkeiten sind geklärt und werden von jedem wahrgenommen, so dass man sich aufeinander verlassen kann.
- **Struktur und Übersichtlichkeit**  
Ziele werden gemeinsam definiert, von allen vertreten und in regelmäßigen Abständen überprüft. Rollen und Aufgaben sind klar umschrieben, so dass Erwartungen erfüllt werden können und jede/r Einzelne seinen Beitrag leisten kann.
- **Sinn**  
Die Arbeit im Team sowie das Ergebnis haben für jedes Teammitglied eine sinnstiftende Bedeutung. Die Frage nach dem Wozu wird immer wieder neu gestellt, um die Motivation aller im Blick zu halten.
- **Einfluss**  
Es gibt ein Bewusstsein dafür, dass der eigene Beitrag für das Gesamte von Bedeutung ist.

Mit diesem Wissen um die Schlüsselqualifikationen erfolgreicher Teams kann der Blick auf die Teamentwicklung an Schulen gerichtet werden. Je größer eine Schule ist, umso vielfältiger sind die Teams, welche sich mit spezifischen Belangen von Unterricht und Schulorganisation befassen. Schulleitungen tragen die Verantwortung für die Teamstrukturen in

- Klassenteams
- Jahrgangs- / Stufenteams
- Fachschaften
- Steuergruppe
- Schulleitungsteam
- PLGs

## Fünf Hebel der Teamentwicklung

Schweickhardt<sup>2</sup> (2018<sup>2</sup>) benennt die Teamkultur als einen wesentlichen Aspekt in der Teamentwicklung. Eine Kultur impliziert dabei Regeln, Gewohnheiten und Tabus, die sich im Laufe der Zeit ohne direktes Zutun intuitiv etablieren. Individuen und somit jedes einzelne Teammitglied prägen diese Kultur. Teams können Stärken ihrer Kultur fördern und Schwächen abbauen. Teamentwicklung umfasst neben der Kulturanalyse aber immer auch die klare Definition der Prozesse (vgl. ebenda S. 15ff + S. 29).



Abb.: Die fünf Hebel der Teamentwicklung

Bildquelle: Schweickhardt 2018<sup>2</sup>, S. 29 illustriert von Steffen Powoden und Stefanie Diers

In diesem Sinne beschreibt Schweickhardt (vgl. 2018<sup>2</sup> S. 29ff) fünf Hebel der Teamentwicklung, die sich aus dem Unternehmensbereich auf die Organisation Schule übertragen lassen:

Arbeitsbeziehungen / Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ das Wir-Gefühl des Teams wird in den Blick genommen</li> <li>➤ Vertrauen als Kernressource wird gepflegt</li> <li>➤ die Teammitglieder setzen sich füreinander ein und erhalten Unterstützung von Seiten der Schulleitung</li> <li>➤ das Team erfährt Unterstützung bei Konflikten</li> </ul>
Zielausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ die Ziele werden gemeinsam „smart“ (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert) definiert, mit der Schulleitung abgestimmt und regelmäßig überprüft</li> <li>➤ der / die Einzelne erlebt die Ziele für die Organisation Schule als bedeutsam und für sich als sinnstiftend</li> </ul>
Arbeits- und Kommunikationsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ es liegen klare Aufgabenbeschreibungen vor</li> <li>➤ das effiziente Arbeiten im Team wird stetig reflektiert</li> <li>➤ Kommunikationsprozesse werden zum Thema gemacht, um eine wertschätzende, offene und konstruktive Kommunikation zu fördern</li> <li>➤ Schnittstellen werden geprüft, um die Transparenz für alle Beteiligten in der Organisation Schule zu gewährleisten</li> </ul>
Rollenverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rollen innerhalb des Teams werden klar definiert</li> <li>➤ die Schulleitung unterstützt bei der Klärung von Verantwortlichkeiten</li> <li>➤ Rollen und Aufgaben werden eng mit einem effizienten Sitzungsmanagement verknüpft</li> </ul>
Teamkultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ die Bedeutsamkeit des Teams wird bewusst unter die Lupe genommen</li> <li>➤ Werte, Gewohnheiten, Regeln und Tabus werden miteinander beleuchtet</li> </ul>

## Die Rolle der Schulleitung in Bezug auf die Teamentwicklung

Schulleitungen sind von der Arbeit in Teams stets tangiert und nehmen eine zentrale Schlüsselposition ein. An einer kleinen Schule besteht das Kollegium häufig nur aus einem Team. Die Schulleitung selbst ist immer wieder Teil des Teams. An großen Schulen besteht eine zentrale Führungskompetenz darin, die Vielzahl an Teams und Arbeitsgruppen gut zu koordinieren, zu begleiten und zu unterstützen. Eine hohe Fluktuation in Teams aufgrund von organisatorischen Veränderungen zu Beginn eines Schuljahres, der individuelle Umgang jeder einzelnen Lehrkraft mit der unterrichtlichen Autonomie sowie die hohe Arbeitsbelastung aller am Schulleben Beteiligten unterstreichen zudem die Notwendigkeit, als Schule im Bereich der Teamarbeit gut aufgestellt zu sein. Folgende Leitfragen können Schulleitungen unterstützen, wenn Sie die Teamentwicklung in den Blick nehmen:

- In welchen Bereichen brauchen Lehrkräfte einander, um ein gutes Ergebnis zu erreichen?
- Welche Teams / Arbeitsgruppen benötigen wir an unserer Schule?
- Sind Ziele und Aufgaben in den Teams klar definiert und in der Schulgemeinschaft transparent?
- Sind Mitsprache und Entscheidungskompetenzen in den Teams geklärt?
- Welche Formen des Feedbacks sind in den Teams etabliert?
- Wie gebe ich den Teams Rückmeldung?
- Welche Teams benötigen eine besondere Unterstützung meinerseits?
- Welche Maßnahmen zur Teamentwicklung stehen mit Blick auf die Effizienz und die Nachhaltigkeit von Teamarbeit als erster / nächster Schritt an?
- Welche Fortbildungsangebote benötigen meine Kolleginnen und Kollegen im Bereich der Teamentwicklung?
- Ist eine Begleitung von außen durch Fachberaterinnen und Fachberater Schulentwicklung im Teamentwicklungsprozess hilfreich?

Zusammensein ist ein Beginn  
Zusammenbleiben ein Fortschritt  
Zusammenarbeiten ein Erfolg

*Henry Ford*

Alexandra Rottler

Fachberaterin Schulentwicklung, Regierungspräsidium Tübingen

### Anmerkungen und Literaturhinweise:

<sup>1</sup> vgl. dazu Stübiger-Schimanski, Patricia: <https://entwickler.de/online/agile/project-aristotle-google-teameffektivitaet-297598.html>, letzter Zugriff 05.02.2019.

<sup>2</sup> Schweickhardt, Axel (2018<sup>2</sup>): Teamkultur entwickeln. Bonn. managerSeminare Verlags GmbH.

Philipp, Elmar (2014): Multiprofessionelle Teamentwicklung. Weinheim und Basel. Beltz Verlag.

Gellert, Manfred und Nowak, Claus (2014<sup>5</sup>): Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. Meezen. Verlag Christa Limmer.

---

#### Infomail

Die "Info-Mail zur Schul- und Qualitätsentwicklung" ist ein kostenloses Angebot für Schulleitungen, Lehrkräfte und andere Interessierte und erscheint mehrmals im Jahr. Alle erschienenen Ausgaben können online eingesehen werden. Für die Inhalte der verlinkten Fremdangebote ist der jeweilige Autor verantwortlich. Die Info-Mail versenden wir aus datenschutzrechtlichen Gründen nur an nicht personalisierte Poststellenadressen mit Dienststellennummer der Schule. Bestellen und auch abbestellen können Sie die Info-Mail mit einer formlosen E-Mail an [margit.maunz@rpt.bwl.de](mailto:margit.maunz@rpt.bwl.de)

#### Haftungsausschluss:

Die Informationen, die Sie vorfinden, wurden nach bestem Wissen und Gewissen sorgfältig zusammengestellt und geprüft. Es wird jedoch keine Gewähr – weder ausdrücklich noch stillschweigend – für die Vollständigkeit, Aktualität oder Qualität und jederzeitige Verfügbarkeit der bereit gestellten Informationen übernommen. In keinem Fall wird für Schäden, die sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben, eine Haftung übernommen.