

Team in der Schule – von „Einzelkämpfer*innen“ zu „Teamplayer*innen“



Ein „Team“ wird im Duden als „Gruppe von Personen, die an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten“ definiert, doch umgangssprachlich wird das oft anders gehandhabt.

Teams werden dann gebildet, wenn ein bestimmtes Verhalten Zusammenhalt bzw. eine Zusammenarbeit erfordert, z. B.

- in Krisenzeiten, um das Problem zu lösen (danach werden die Teams wieder aufgelöst).
- wenn die Teammitglieder sich als Gemeinschaft fühlen, auf einer Wellenlänge sind und sich gefühlsmäßig verbunden fühlen.
- wegen einer Verbindung durch gemeinsame Aufgaben und Herausforderungen.
- wenn es um Veränderungen geht, die alle betreffen und gemeinsam umgesetzt werden sollen.

Gerade im Lehrer*innen-Kollegium sind gleiche oder ähnliche Aufgaben und Herausforderungen der gemeinsame Nenner zur Teambildung. Auch im Hinblick darauf, dass Lehrkräfte eine Vorbildfunktion für die Schüler*innen einnehmen, ist es notwendig, dass Lehrkräfte Teamarbeit vorleben.

Eine Studie der Bertelsmann-Stiftung, Robert-Bosch-Stiftung, Stiftung Mercator und Deutsche-Telekom-Stiftung von 2016 zeigt, dass Teamarbeit im Kollegium weniger wird, je komplexer die Aufgaben sind, aber auch, dass Teamarbeit an Schulen intensiver betrieben wird, je höher der Anteil an Schüler*innen mit Förderbedarf ist.

Außerdem zeigt die Studie auf, dass erst die Unterstützung durch die Schulleitung Teamarbeit im Kollegium möglich macht.

Phasen der Teambildung:

Während der Teambildung durchläuft die Gruppe laut dem amerikanischen Psychologen Bruce Tuckman (Developmental sequence in small groups. In: Psychological Bulletin. 63, 1965, S. 384–399) verschiedene Phasen bis hin zum erfolgreichen Team:



Phase	Defintion:	Fragestellungen:
1. Orientierungsphase (Forming)	Kennenlernen der Teammitglieder	Wer kann was? Welche Ziele verfolgt der*die Einzelne? Kann einander vertraut werden?
2. Konfliktphase (Storming)	Rangkämpfe finden statt	Wer nimmt welche Rolle ein? Wer hat welche Aufgabe? Werden alle Interessen berücksichtigt?
3. Organisationsphase (Norming)	Abläufe werden festgelegt	Festlegen der Umgangsregeln Festlegen der Vorgehensweisen Wirken und Entfalten als Team
4. Integrationsphase (Performing)	Erste (bessere) Teamergebnisse werden erzielt	offener und kooperativer Umgang Teamergebnis besser als Einzelergebnis Wachstum als Team

Gerade in der Orientierungsphase bieten sich Workshops an, die nicht selten auch mit Berater*innen umgesetzt werden, um gemeinsam mit einer neutralen Person die Teambildung voranzutreiben. In jedem Fall sollte aber eine Person die Moderation des Workshops übernehmen. Inhalte des Workshops sollten die Klärung der Fragen aus den Teambildungsphasen sowie die Zieldefinition sein:

Zu klärende Fragen:

- Wer kann was?
- Welche Ziele verfolgt der*die Einzelne?
- Kann einander vertraut werden?
- Wer nimmt welche Rolle ein?
- Wer hat welche Aufgabe?
- Werden alle Interessen berücksichtigt?

Rahmenbedingungen, die festgelegt werden:

- Festlegen der Umgangsregeln
- Festlegen der Vorgehensweisen
- Kommunikation der Teamergebnisse

Zieldefinition:

- Was ist unser gemeinsames Ziel?

Diese Punkte sind auch noch einmal in der nachfolgenden Checkliste als Kopiervorlage zusammengefasst. Außerdem folgt gleich im Anschluss ein Fragebogen, welcher den einzelnen Teammitgliedern die Möglichkeit gibt, sich mit der Frage auseinanderzusetzen: Wie stelle ich mir mein Traumteam vor? Diese Überlegungen können dann auch mit in die Teamdefinition einfließen und die Teambildung erleichtern.



Für den Ablauf eines solchen Workshops bietet sich folgender Vorschlag an:

- Begrüßung
- Einzelarbeit „Zu klärende Fragen“ und Zusammenführung/ Dokumentation der Ergebnisse
- Pause
- Gruppenarbeit: Gruppe 1 – Festlegen der Umgangsformen
Gruppe 2 – Festlegen der Vorgehensweisen
(Kommunikation, Controlling etc.)
- Pause
- Zieldefinition des Teams



Name, Vorname: _____

Erledigt	Zu klärende Fragen	Dokumentation
	Wer kann was?	
	Welche Ziele verfolgt der*die Einzelne?	
	Kann einander vertraut werden?	
	Wer nimmt welche Rolle ein?	
	Wer hat welche Aufgabe?	
	Werden alle Interessen berücksichtigt?	
	Festlegen der Umgangsregeln	
	Festlegen der Vorgehensweisen	
	Kommunikation der Teamergebnisse	
	Was ist unser Ziel als Team?	



Name, Vorname: _____

Wie sieht mein Traumteam aus?
Habe ich in einem solchen Team
schon einmal gearbeitet?

Was ist das Besondere an meinem
Traumteam?
Was zeichnet mein Traumteam aus?

Was braucht es noch in meinem neuen
Team, um das Traumziel zu erreichen?



Teamentwicklung: In 6 Schritten zum Team

Auf dem Weg zu einem erfolgreichen Team im Kollegium helfen die folgenden 6 Schritte:

- 1. Selbstreflexion – es ist hilfreich, sich selbst gut zu kennen:**
 - Wie sehe ich mich?
 - Was sind meine Stärken/Schwächen?
 - Was macht mir Stress?
 - Was entspannt mich?
 - Was bringt mir die Teamarbeit?
- 2. Zieldefinition:** Welches Ziel verfolgt das Team?
Welchen Nutzen haben die Teammitarbeiter*innen vom Erreichen des Ziels?
- 3. Teamrollen kennenlernen:**
Welche Rollen gibt es innerhalb eines Teams und wer nimmt welche Rolle ein?
- 4. Aufgabenverteilung:** Wer macht was mit wem bis wann?
- 5. Regeln festlegen:**
 - Offene, respektvolle Kommunikation
 - Bereitschaft, Lösungen zu finden
 - Festlegen der Vorgehensweisen (z. B. bei Besprechungen, Kommunikation nach außen etc.)
- 6. Dokumentation der Besprechungs- und Teamergebnisse**
 - Wer dokumentiert wie?
 - Wer wird informiert?
 - Dokumentation der Zielerreichung

Gerade in der Anfangsphase bietet sich eine Auftaktveranstaltung (z. B. als Workshop) an, sodass gleich von Anfang an die Teamarbeit gefordert und gefördert wird.

Rollen innerhalb des Teams

Der englische Forscher und Unternehmensberater Raymond Meredith Belbin hat sich mit dem menschlichen Verhalten innerhalb eines Teams näher auseinandergesetzt und dabei verschiedene Teamrollen festgelegt:

