

Kommentar zur Checkliste

Die Team-Arbeit in der Fachgruppe ist beschlossene Sache. Und nun? Wie entsteht ein schlagkräftiges Team, in dem sich fachliche sowie persönliche Kompetenzen, optimale Rahmenbedingungen und eine gute Stimmung im Hinblick auf das Ergebnis aufs Beste ergänzen?

Die folgende Checkliste zeigt auf, welche Fragen im Vorfeld zur Teamarbeit geklärt werden könnten/sollten, um gute Ergebnisse zu erzielen. Die Liste muss natürlich nicht Punkt für Punkt durchgearbeitet werden. Über bestimmte Punkte sollte jedoch von vornherein Klarheit herrschen, wie auch die Erfahrungsberichte der verschiedenen Standorte deutlich machen. Auf diesem Wege können Reibungsverluste vermieden aber auch Grenzen der Teamarbeit deutlich gemacht werden.

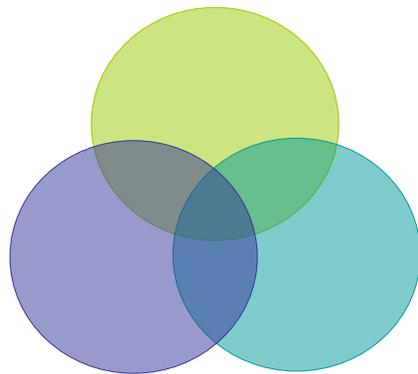
Die von uns im Laufe des Modellversuchs gemachten Erfahrungen in Bezug auf Teamarbeit ergaben, dass die durch Unterstreichung gekennzeichneten Fragen auf jeden Fall im Vorfeld geklärt werden sollten. Daraus leiten sich unsere Empfehlungen ab, die im Anschluss an diese Checkliste zu finden sind.

Empfehlungen zur Teambildung, -reflexion und -evaluation

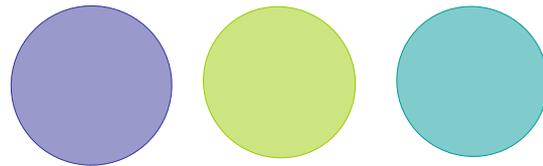
Die in vielen Bereichen veränderten Rahmenrichtlinien setzen auf die Arbeit in Lernfeldsituationen. Für deren Erarbeitung ist die Kenntnis von Gestaltungskriterien notwendig. Die Bewältigung dieser komplexen Aufgabe kann besser im Team erfolgen. Damit nimmt die Entwicklung von Teamarbeit eine zentrale Stelle im Rahmen der Personalentwicklung ein. Um eine erfolgreiche Arbeit im Team zu ermöglichen, sollte eine konstituierende Teamsitzung zur Klärung der Kriterien stattfinden. Dabei können die nachfolgenden Empfehlungen Hilfestellung leisten.

Was ist Teamarbeit?

- Teamarbeit basiert auf dem Verständnis, dass durch Kooperation mehr erreicht werden kann ...



...als durch isoliertes „Nebeneinanderherarbeiten“!



- Teamarbeit bedeutet Verpflichtung und Freiheit zugleich:
Verpflichtung, sich einzubringen, den jeweils anderen mit seinen Stärken und Schwächen zu akzeptieren, sich gegenseitig zu fordern und zu fördern!
Freiheit, sich im Team, ggf. in Subteams, so zu organisieren, dass im Hinblick auf ein vorgegebenes Ziel ein bestmögliches Ergebnis erreicht wird!
- Teamarbeit kann jedoch einen Erfolg nicht garantieren. Sie hat Grenzen, d. h. nicht für jede Aufgabe eignet sich Teamarbeit.

I. Organisatorische Voraussetzungen:

1. Allgemeine Unterstützung durch die Schulleitung
2. Kontinuität der Einsatzplanung
3. Struktur/Konstituierung der Teams
4. Organisation der Teamarbeit
5. Kommunikations- und Informationsaustausch
6. Evaluation der Teamarbeit

II. Persönliche Voraussetzungen:

1. Erfahrung der Teammitglieder
2. ggf. Ermittlung des Fortbildungsbedarfs
3. Motivation

I. Organisatorische Voraussetzungen:

1. Unterstützung durch die Schulleitung:

- Wie lebt die Schulleitung Teamarbeit vor?
- Wie erfolgt die strategische Koordination der Teams auf ein langfristiges Ziel hin (z. B. im Rahmen der Schulorganisationsentwicklung: Vision und Leitbild)?
- Werden schulinterne oder überschulische Fortbildungen z. B. bzgl. Teamfähigkeit angeboten bzw. unterstützt?
- Werden materielle Voraussetzungen geschaffen (PCs, Arbeitsräume, Kommunikations- und Kooperationsplattform)?
- Gibt es Anrechnungsstunden?
- Werden im Stundenplan Freiräume für Teamaktivitäten geschaffen?

2. Kontinuität der Einsatzplanung:

- Erfolgt ein langfristiger Einsatz im relevanten Unterrichtsbereich?
- Gibt es auf Dauer angelegte, überschaubare Lehrerteams, die gemeinsam in Klassen eingesetzt werden und sich die Unterrichtsinhalte autonom aufteilen?

3. Struktur und Konstitution des Teams:

- Wie groß soll das Team gemessen an der Aufgabe sein (Für CE hat sich 6-8 bewährt)?
- Wie soll eine Bestandsaufnahme der Kompetenzen erfolgen?
- Wer soll eingebunden werden (auch „fachfremde“ Kollegen – z. B. aus dem nicht berufsspezifischen Unterricht)?
- Wie soll die Auswahl der Teammitglieder erfolgen (Benennung, Ausschreibung)?
- Wie kann die Ausgewogenheit der Kompetenzen im Team erreicht werden?
- Wie wird sichergestellt, dass bei Mitgliederwechsel die Kompetenz des Teams gehalten oder verbessert werden kann?

4. Organisation der Teamarbeit:

- Welchen Zeithorizont setzt sich das Team selbst für die Gesamtaufgabe?
- Wie autonom soll das Team arbeiten?
- Wer leitet das Team? Ist eine Teamleitung sinnvoll? Die Hierarchie sollte geklärt sein, es ist jedoch nicht zwingend eine Hierarchie festzulegen.
- Welche Zielvereinbarungen werden getroffen?
- Ist die Bildung von Subteams ab einer gewissen Teamgröße zur Bewältigung von Teilaufgaben sinnvoll?
- Wie werden Arbeitsergebnisse intern dokumentiert?
- Entscheidungen sollten demokratisch und unabhängig von der Hierarchie getroffen werden.
- Welche Regeln will das Team?
- Wie viele Regeln will das Team?
- Wer repräsentiert das Team nach außen?

- *Wie werden Zielvereinbarungen getroffen (auch vor dem Hintergrund der späteren Evaluation)?*
- *Wie häufig und wie lange trifft sich das Team?*
- *Wie werden Wechsel der Teamzusammensetzung organisiert?*
- *Wie erfolgt die Kommunikation im Team?*
- *Wo liegen die Grenzen der Teamarbeit? Wie sind sie ggf. zu überwinden?*

5. Kommunikations- und Informationsaustausch nach außen:

- *Wie werden Arbeitsergebnisse dokumentiert? Werden Formatvorlagen vereinbart?*
- *Wie erfolgt die Kommunikation mit der Schulleitung?*
- *Wie und in welchen Abständen erfolgt ein Feedback in Bezug auf die Ergebnisse von außen?*
- *Wie erfolgt der Transfer in die Fachgruppe bzw. ins Kollegium?*
- *Wie erfolgt eine schulinterne Vernetzung mit anderen Teams?*

6. Evaluation der Teamarbeit

- *Eine Team-Reflexion sollte erfolgen*
- *Welche Maßnahmen können bei Zielabweichungen ergriffen werden?*
- *Was soll reflektiert werden?*
- *Wie soll die Teamarbeit reflektiert werden?*
- *Wie können die Ergebnisse aus der Evaluation gesichert werden und zur Verbesserung (der Teamarbeit) beitragen?*

II. Persönliche Voraussetzungen:

1. Kompetenzen der Teammitglieder

- *Welche Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz haben die Teammitglieder?*
- *Welche Erfahrungen haben die Teammitglieder mit Curriculumarbeit?*
- *Welche Kenntnisse bzgl. neuer Prüfungen und des Lernfeldkonzepts sind vorhanden?*

2. Ermittlung des Fortbildungsbedarfs

- *Wie kann festgestellt werden, dass die vorhandenen Kompetenzen verbessert werden müssen?*
- *Wie kann eine Kompetenzverbesserung/-erweiterung stattfinden (interne/externe Fortbildung)?*

3. Motivation

- *Besteht eine intrinsische Motivation im Team mitzumachen?*
- *Wie viel Mehrbelastung ist der Einzelne bereit zu akzeptieren?*

CULIK empfiehlt bezogen auf die Checkliste:

I. Organisatorische Voraussetzungen

1.- 2. Unterstützung durch die Schulleitung und Kontinuität der Einsatzplanung

- Die Schulleitung sollte die Arbeit des Teams inhaltlich mittragen
- Die Schulleitung sollte offen sein für innovative Organisationsmodelle, d. h. wenn Teamarbeit an der Schule als Arbeitsprinzip gewollt ist, sollte ernsthaft darüber nachgedacht werden, wie sie möglichst realisiert werden kann und welche organisatorischen Veränderungen ggf. notwendig erscheinen. Wie diese im einzelnen aussehen, hängt von den Rahmenbedingungen vor Ort ab. Empfohlen werden kann die Hospitation an Schulen, die bezüglich teamfreundlicher Organisationsstrukturen bereits positive Erfahrungen gesammelt haben.
- Wenn das Kollegium dem Lernfeldkonzept (überwiegend) negativ gegenübersteht, sollte die Schulleitung dem Team den Rücken stärken, auf den Nutzen bzw. die Notwendigkeit der Veränderungen hinweisen und klar Stellung beziehen. So hat es beispielsweise Fälle gegeben, in denen die Schulleitung Kollegen in der Fachgruppe ausgetauscht hat, weil diese nicht innovationsfreundlich eingestellt waren.
- Dasselbe gilt für den Fall, wenn Teamarbeit an den Schulen noch nicht etabliert ist; die „Pilotteams“ benötigen eine stärkere Rückendeckung durch die Schulleitung als dort, wo Teams bereits den Normalfall bilden. Das Prinzip ist auch hier positive Motivation durch Überzeugung. „Wer ein Feuer entfachen will, muss selbst für die Sache brennen!“
- Da sich alle Teams an der Schule bzw. am Studienseminar zu Arbeitssitzungen getroffen haben, sollten adäquate Räume zur Verfügung stehen.
- Stunden für die Teamsitzungen im Stundenplan können eingeplant werden, sind aus der Sichtweise von CULIK heraus aber nicht zwingend erforderlich.
- Die Kontinuität der Zusammenarbeit in den Teams sollte gewährleistet werden, weil Mitgliederwechsel als negativ empfunden werden. Aus diesem Grunde sollte die Kontinuität der Teams bei der Planung des Unterrichtseinsatzes berücksichtigt und längerfristige Lösungen sichergestellt werden.
- Lehrer sollten in den Klassen eingesetzt sein, für die sie die curricularen Arbeiten letztlich betreiben, wobei einzelne Ausnahmen zugebilligt werden können.

3. Struktur und Konstitution des Teams:

- Die Gruppengröße von 6-8 Personen erscheint geeignet, wenn die Arbeit auf Subteams (meistens Zweiergruppen) verteilt werden kann. Ungerade Zahlen wirken sich u. U. negativ auf die Bildung von Subteams aus. Die enge Zusammenarbeit von Schulteam und Studienseminarteam wird positiv bewertet.
- Eine Verschiebung der Sozialstruktur des Teams durch Mitgliederfluktuation ist so weit wie möglich zu vermeiden; wenn neue Mitglieder hinzukommen, sollten sie systematisch in die laufende Arbeit eingeführt werden, ggf. durch eine eigens dafür abgestellte Person, z. B. einen Mentor.

- Bei der Teamzusammenstellung sollte darauf geachtet werden, dass die Mitarbeit freiwillig erfolgt. Des Weiteren spielt Motivation eine Rolle, bewährte Arbeitsbeziehungen, Antipathie oder Sympathie dagegen eine untergeordnete Rolle. Das bedeutet auch, dass man sich ggf. trotz Vorbehalten einzelnen Personen gegenüber auf die Zusammenarbeit einlassen sollte.

4. Organisation der Teamarbeit:

- Sowohl für das Gesamtteam als auch für die Unterteams sollte ein hohes Maß an Flexibilität hinsichtlich der nach Bedarf zu fällenden Entscheidung für eine Teamsitzung und deren jeweilige Dauer bereit gestellt werden. Ein hoher Autonomiegrad für die Arbeitsorganisation und entsprechende Räumlichkeiten für Arbeitstreffen innerhalb der Institution sollten unbedingt gewährleistet sein.
- Für Teams ist es sinnvoll, die Verantwortlichkeiten als Teamleiter, Teamsprecher, EDV-Administrator bzw. Lernfeldverantwortliche für die Kooperationsplattform festzulegen sowie ggf. noch Moderator oder Protokollant zu benennen. Eine darüber hinausgehende Bündelung von Verantwortlichkeiten erscheint nicht notwendig.
- Teams fühlen sich eigenen Beschlüssen gegenüber stark verpflichtet. Dennoch gibt es grundlegende Regelungen, wie z. B. die Entscheidung darüber, wann Arbeitsergebnisse nach außen kommuniziert werden dürfen und welche Arbeitshaltung von den Teammitgliedern erwartet wird. Weitere Regelungen sind gemäß der Erfahrung der Teams im Verlaufe der Zusammenarbeit und dann eher implizit getroffen worden, z. B. gleichverteilte Arbeitslast, Rücksicht auf Belastungssituationen, Termintreue, Aufgabenerledigungspflicht, Achtung, Respekt.
- Eine inhaltliche Vorbereitung der Sitzung ist unbedingt zu empfehlen, ebenso wie die Moderation der Sitzungen grundsätzlich zu empfehlen ist. Das bedeutet, die Teams bzw. der potenzielle Moderator sollte sich mit Methoden der Moderation durch ein Literaturstudium oder externe Unterstützung vertraut machen.

5. Kommunikationsebenen (intern und extern):

- Eine offene und ehrliche Kommunikation im Team; innerhalb des Teams sollten keine personellen Barrieren für die Kommunikation bestehen, d. h. jeder sollte mit jedem kommunizieren können. In bestimmten Fällen sind zentralisierte Informations- bzw. Absprachewege sinnvoll (z. B. bei Absprachen zwischen dem Teamleiter und der Schulleitung oder dem Studienseminar und dem Schulteam). Liegen zentralisierte Kommunikationswege vor, ist darauf zu achten, dass das gesamte Team von den Absprachen erfährt bzw. die Informationen, die es zum Arbeiten braucht, bekommt, damit sich kein „Herrschaftswissen“ aufbaut.
- Aufkommende Konflikte innerhalb des Teams sollten grundsätzlich thematisiert werden, wodurch eine konstruktive Bearbeitung ermöglicht wird. Dahinter steht die Grundhaltung, dass zum einen unbearbeitete Konflikte immer wieder zum Thema werden und somit Zeit kosten und Produktivität des Teams hemmen, zum anderen, dass Konflikte als Chance gesehen werden, neue Lösungen zu entwickeln.
- Wenngleich Teams kommunikativ nicht vollständig in das Kollegium integriert sein müssen, so sollten sie dennoch regelmäßig nach Möglichkeiten zum Austausch bzw. Möglichkeiten zur Information suchen. Ebenso wichtig, vielleicht sogar noch bedeutender, ist der informative Kontakt mit der Schulleitung.

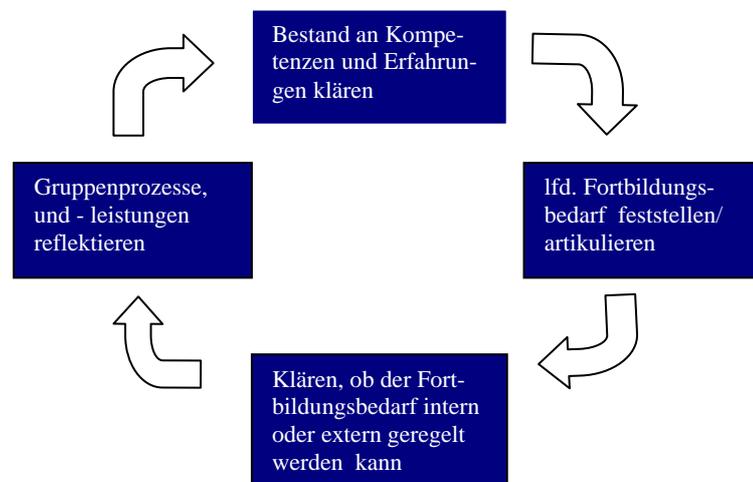
6. Evaluation durch Reflexion:

- Aufbauend auf den Erfahrungen der CULIK-Teams kann nur empfohlen werden, die Auswertung der Gruppenprozesse und –leistungen zu regelmäßigen Zeitpunkten durchzuführen und kritisch zu hinterfragen, da auf diese Weise gegengesteuert werden kann. Auch wenn keine Zielvereinbarungen vorliegen, kann und sollte immer wieder ein kritischer Blick auf das Geleistete gerichtet werden, um ggf. Optimierungspotenziale zu erkennen.

II. Persönliche Voraussetzungen

1.-3. Kompetenzen der Teammitglieder/ Fortbildungsbedarf/Motivation:

- Die intrinsische Motivation der Teammitglieder ist das größte Potenzial jeder Gruppe. Sie fördert die gute Zusammenarbeit und hilft über „Durststrecken“ hinweg.
- Teams bieten eine Plattform zum Lernen. Gruppenintern können Leistungsunterschiede bzw. Kompetenzunterschiede aus- bzw. angeglichen werden. Insbesondere die Beschäftigung mit der Curriculumentwicklung lässt Fortbildungsbedarf entstehen, der zu einem großen Teil gruppenintern befriedigt werden kann. Andererseits sollte auch geschaut werden, ob es nützliche externe Angebote dazu gibt, erstens damit das Team entlastet wird und zweitens weil insbesondere Fragen der Geschäftsprozessorientierung derartig neu sind, dass ein Austausch mit externen Experten erforderlich scheint. Letztlich hängt das davon ab, ob es Experten zum anstehenden Thema im Team gibt oder nicht.



- Damit festgestellt werden kann, wer welche Kompetenzen mitbringt und deshalb ggf. gruppenintern zu einem anstehenden Thema „weiterbilden“ könnte, sollten möglichst zu Beginn der Teamarbeit Erfahrungen und Kompetenzen erfragt werden. Darüber hinaus können ggf. die Lernprozesse im Team verbessert werden.
- Am allerwichtigsten erscheint allerdings zunächst einmal der Aspekt, dass Lernbedürfnisse überhaupt offen ausgesprochen werden. Mit den aufgedeckten Schwächen bzw. dem Bedarf sollte sensibel umgegangen werden, indem man gemeinsam im Team überlegt, wie damit umgegangen werden soll.

Fazit

Sich auf Teamarbeit einlassen, sie erproben!



Die Vorteile haben aus Sicht der Teilnehmer die Nachteile überwogen und überkompensiert. Aus diesem Grunde sollte nicht nur für den Fall einer anstehenden Neuordnung über die Einführung von Teamarbeit nachgedacht werden, sondern auch, wenn die Einführung des Lernfeldkonzepts bereits einige Zeit zurückliegt.