

Kurzbeschreibung des Produktes „Methodenbausteine für die Teamarbeit“

Teamarbeit ist kein Selbstläufer; ein erfolgreiches Team ergibt sich nicht von selbst. Die Arbeit im Team muss von den ersten Sekunden der Teambildung an bewußt gefördert und fortlaufend unterstützt werden.

Für viele Kollegen, die sich bisher als „Einzelkämpfer“ ihren Weg gebahnt haben, stellt dies vor eine neue Situation, für die ihnen das passende Handlungsrepertoire fehlt. Sie stellen sich Fragen wie:

- Wie wird eine Gruppe von Einzelpersonen zu einem Team?
- Wie kann in einem Team ein Ergebnis gefunden werden, an dem alle beteiligt sind und in dem sich alle wiederfinden?
- Wie können die sozialen Beziehungen im Team offengelegt und bewußt gemacht werden?

Die Methodenbausteine zeigen für verschiedene Lebensphasen der Teamarbeit ein praxisrelevantes Handlungsrepertoire auf. Dabei werden folgende Schwerpunkte gesetzt:

1. Teambildung
2. Teamentwicklung
3. Arbeits- und Kreativitätstechniken
4. Feedbackprozesse im Team
5. Team- und Zeitmanagement
6. Internet-Tipps
7. Literaturempfehlungen

CULIK-Workshop „Teamarbeit“ - Methodenbausteine für die Arbeit im Team

1 Teambildung: Gut begonnen - halb gewonnen!

Sie wissen: Beim Zusammentreffen fremder Menschen entscheiden die ersten Sekunden oder sogar die ersten Millisekunden über Sympathie/Antipathie. Für eine gute Teamarbeit ist mehr als Sympathie erforderlich: Es muss ein „Geist des Zusammengehörens“ entstehen, das insbesondere durch Vertrauen, gemeinsame Ziele und Zuverlässigkeit gekennzeichnet ist. Dieses gilt es gezielt aufzubauen - und dafür bewusst mehr Zeit als wenige Sekunden zu investieren. Die Anfangssituation in einer unbekanntem oder flüchtig bekannten Gruppe ist entscheidend für die Planung, die Durchführung und den Erfolg der zukünftigen Arbeit miteinander.

Menschen, die zum ersten Mal zusammentreffen, sind häufig neugierig und interessiert, aber auch vorsichtig, zurückhaltend, unsicher... Anfängliche Zurückhaltung und Unsicherheit können mit folgenden Spielen abgebaut und damit Vertrauen und ein „Wir-Gefühl“ aufgebaut werden:

☞ **Gordischer Knoten:**

Das Spiel „Gordischer Knoten“ soll die Teilnehmerinnen und Teilnehmer miteinander in Kontakt bringen und aktivieren. Berührungsängste werden abgebaut. Bei den Gruppenmitgliedern entwickelt sich durch die körperliche Berührung Nähe und Vertrauen. Die Übung fördert die Phantasie, die Beobachtungsgabe und die Zusammenarbeit zwischen den Gruppenmitgliedern. Sie ist deshalb besonders gut für die Aktivierungsphase zu Beginn einer Sitzung geeignet.

Spielverlauf:

Die Teilnehmer stellen sich Schulter an Schulter im Kreis auf. Alle blicken in die Mitte des Kreises. Nun schließen die Gruppenmitglieder die Augen und strecken die Arme nach vorn zur Kreismitte hin aus. Jeder Teilnehmer sucht mit geschlossenen Augen nach zwei fremden Händen, die möglichst nicht dem unmittelbaren Nachbarn gehören und zu zwei verschiedenen Personen gehören.

So entsteht ein Knoten von Händen und Armen. Nachdem die Augen geöffnet wurden, versuchen die Teilnehmer diesen Knoten zu entwirren. Dabei gilt die Regel, die erfassten Hände nicht loszulassen. Ziel ist es, dass die Teilnehmer gemeinsam beraten und schrittweise Lösungswege finden.

Spielende:

Das Spielende ist erreicht, wenn alle Teilnehmer in einem Kreis (oder je nach Verknotung in mehreren Kreisen) stehen und ihre beiden Nachbarn an den Händen halten. Nur bei sehr komplizierten Verknotungen wird dieses Ziel nicht erreichbar sein.

☞ **Die Reise nach Jerusalem:**

Die Zielsetzung entspricht hier der des Gordischen Knotens: Die Teammitglieder sollen Berührungsängste abbauen und die körperliche Nähe Vertrauen gewinnen.

Spielverlauf:

Jeder Teilnehmer bringt einen Stuhl mit. Die Stühle werden in zwei Reihen mit aneinanderstehender Rückenlehne aufgestellt. Die Teilnehmer laufen um die Stühle und müssen sich jeweils auf ein bestimmtes Zeichen (z. B. Klatschen oder Musik ausschalten) so auf die Stühle begeben, dass kein einziger Fuß mehr den Boden berührt. Jeweils nachdem dies geschafft wurde, wird ein Stuhl am Ende der Stuhlreihen entfernt. Ziel ist es, dass die Teilnehmer gemeinsam Strategien entwickeln, wie möglichst viele Menschen auf möglichst wenig Stühle passen. Dazu können die Stühle auch im Laufe des Spieles umgestellt werden.

Spielende:

Das Spielende ist erreicht, wenn die Aufgabe nicht mehr geschafft wird, eine vorab vorgegebene Zielgröße an Stühlen bewältigt wurde oder wenn die Belastung der Stühle zu hoch wird.

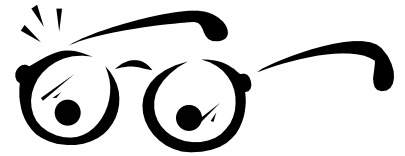
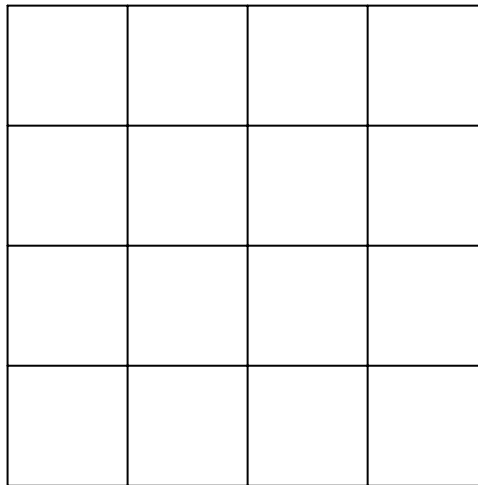
Je nach der Vorerfahrung der Gruppenmitglieder kann es am Anfang einer Teamarbeit bedeutsam werden, die Notwendigkeit und die positiven Auswirkungen von Teamarbeit zu verdeutlichen. Hierzu kann folgende Aufgabe dienen:

☞ „Wie viele Quadrate sehen Sie?“

Diese Übung soll den positiven Effekt von Teamwork zeigen und die Bedeutung von Kommunikation erklären.

Spielverlauf:

Folgende Zeichnung mit „16“ Quadraten wird der Teilnehmergruppe per OHP oder als Tafelzeichnung o. Ä. präsentiert:



Jeder Teilnehmer soll nun allein in 90 Sekunden herausfinden, wie viele Quadrate sich in der Zeichnung finden lassen. Das Ergebnis wird notiert und in einer anonymen Punktabfrage oder als Strichliste an einem Zahlenstrahl festgehalten. Der Zahlenstrahl sollte bei 16 anfangen und durch das Eintragen von 17 und 18 den Abstand zwischen möglichen Ergebnissen verdeutlichen. Die Teilnehmer selbst sollen den Zahlenstrahl mit Ziffern fortführen. Dabei muss das maximale und richtige Ergebnis 30 im Maßstab vorausgedacht werden.




Die gleiche Aufgabenstellung wird nun in Zweier-Teams bearbeitet. Gemeinsam sollen die Partner ein Ergebnis finden und dieses in einer zweiten Abfrage notieren. Die Verdoppelung der Teamstärke und die nochmalige Bearbeitung der Fragestellung wird so lange wiederholt, bis nur noch zwei große Gruppen übrig sind.

Spielende:

Die Ergebnisse der letzten beiden großen Gruppen entsprechen meist der Lösung der Frage (30 Quadrate, vgl. unten). Wichtig ist der Weg zu dieser Lösung. Mit der Gesamtgruppe werden deshalb die Zahlen der verschiedenen Etappen miteinander verglichen. Ziel ist es zu erarbeiten, dass eine Aufgabe mit höherer Produktivität gelöst werden kann, je mehr Personen im Team zusammenarbeiten (das gilt natürlich nur bis zu einer bestimmten Anzahl).

Lösung:

Es sind insgesamt 30 (!) Quadrate.

- | | | |
|----|---|--|
| 16 |  | Quadrate mit der Kantenlänge eines Quadrates. |
| 9 |  | Quadrate mit der Kantenlänge von zwei kleinen Quadraten (jeweils in den vier Ecken der Abbildung, eines im Zentrum der Abbildung sowie vier Stück jeweils in der Mitte der vier Seiten des großen Quadrates) |
| 4 |  | Quadrate mit der Kantenlänge von drei kleinen Quadraten (jeweils in den 4 Ecken) |
| 1 | | Quadrat mit der Kantenlänge von vier kleinen Quadraten (äußerer Rahmen) |



Zu Beginn der Arbeit ist es wichtig, Vereinbarungen für die Teamarbeit zu treffen. Dazu können die entsprechenden Ausführungen zum Thema „Teamarbeitsvereinbarungen“ gelesen werden. Die Feststellungen und die Klärung der Interessen der Teammitglieder schaffen außerdem eine angenehme Arbeitsatmosphäre.

2 Teamentwicklung: Was lange währt, wird endlich gut!

In jedem Team herrschen soziale Beziehungen und bestimmte Rollen: Fast immer gibt es einen fachlichen Star, einen sozialen Star, einen Gruppen-Clown, einen Außenseiter, Wölfe (i. d. R. außenstehend, aber bei Problemen ins Zentrum rückend), Opportunisten, Mitläufer und aktiv Verbündete der Autorität. Um die Stellung der Gruppenmitglieder innerhalb der Gruppe transparent zu machen ist es hilfreich, in gewissen Zeitabständen ein Gruppen-Soziogramm stellen zu lassen. Diese können Anlass zu Gesprächen über Wohlbefinden und Bewusstsein einer Stellung und über Umstrukturierungen sein.

☞ Gruppen-Soziogramm stellen

Ein oder zwei freiwillige oder ausgeloste Gruppenmitglieder erhalten die Aufgabe, ein Gruppensoziogramm zu erstellen. Dazu stellen Sie die Teammitglieder so auf, dass die Personen, die viel miteinander zu tun haben sehr dicht aneinander stehen. Je weiter die Personen entfernt stehen, desto schwächer ist der Kontakt/die Zugehörigkeit. Das Zentrum der Gruppe sollte die tragende Person bilden. Die Stellenden begründen ihre Ansichten, während die gestellten Personen sich still verhalten und lassen sich frei bewegen lassen.

Ist das Gruppen-Soziogramm fertig, wird jede einzelne gestellte Person befragt, wie sie sich an dieser Stelle fühlt.

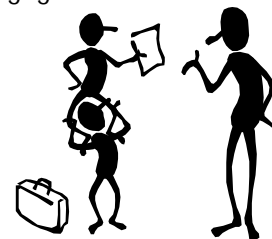
Oft ist es sinnvoll, das Soziogramm gleich anschließend von anderen Personen stellen zu lassen um zu verdeutlichen, dass jedes Teammitglied die Rollenverteilung anders sieht und definiert.

☞ Team-Management-System „TMS“ vgl. Internetempfehlungen

3 Arbeits- und Kreativitätstechniken für die Teamarbeit:

Kreativitätstechniken zur Ideenfindung

Kreativitätstechniken sind Methoden, die man alleine oder vorzugsweise in der Gruppe einsetzt, um neue Ideen zu produzieren. Manche Kreativitätstechniken sind stark strukturiert, andere dagegen eher chaotisch. Manche bleiben eng am vorgegebenen Thema, andere können sehr weit abschweifen.



☞ 6-3-5-Methode (Brainwriting)

Sechs Personen/Unterteams setzen sich zusammen, schreiben jeweils drei Lösungsvorschläge auf und reichen sie auf einem Formblatt fünfmal weiter. Das System funktioniert in 5 Phasen:

1. Das anstehende Problem (z. B. das Kreieren eines originellen Modellunternehmens, eine tragende Ausgangssituation...) wird sorgfältig analysiert, die Aufgabenstellung genannt und eventuelle Anforderungen an die Problemlösung werden festgelegt.
2. Jedes der sechs Unterteams/Teammitglieder erhält ein Formblatt mit 18 Feldern und trägt in die oberste Reihe drei Ideen ein.
3. Nach dem vereinbarten Zeitraum (i. d. R. 3-5 Minuten) wird das Formblatt im Uhrzeigersinn an den/die Nachbarn weitergegeben. Jeder bekommt damit automatisch drei neue Vorschläge vorgelegt.
4. Nun werden zu dem Vorschlag *vertikal anknüpfende* oder *assoziiierende Ideen* in die zweite Reihe geschrieben.
5. Nach einem weiteren Zeitraum wird das Blatt erneut weitergegeben und jeder erhält nun bereits sechs Ideen vorgelegt. Der Vorgang wiederholt sich so lange, bis das Formblatt vollständig ausgefüllt ist.

Teilnehmer	Idee 1	Idee 2	Idee 3
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Anschließend befinden sich auf jedem Blatt 18 Lösungsvorschläge, und jedes Unterteam/Teammitglied hat seinerseits 18 Ideen eingebracht. Nun wählt jedes Unterteam/Teammitglied auf dem Blatt, das er zuletzt entgegengenommen hat, einen Vorschlag aus. Das Team notiert die ausgewählten Vorschläge auf Folie und entscheidet sich z. B. durch eine Punktabfrage für eine Alternative. Alternativ hat sich die Anwendung der Brennpunktmethode zur Auswahl einer Alternative bewährt (vgl. unten).

☞ **Brainstorming**

Das Brainstorming („Gehirn- oder Gedankensturm“) dient als Kreativitätstechnik dazu, in möglichst kurzer Zeit eine Vielzahl von Ideen, Lösungsansätzen u. Ä. zu finden. Da es keine „unsinnigen“ Einfälle bei dieser Technik gibt, werden auch unkonventionelle Lösungen entwickelt, assoziatives Denken wird dabei angewandt. Das aktive Einbeziehen aller Beteiligten kann als weiteres Ziel angesehen werden.

Das Brainstorming verläuft in mehreren Schritten:

1. Problemfindung

- ☞ Ein Begriff, ein Problem oder eine provozierende Leitfrage wird an der Tafel, an der Folie etc. festgehalten.

2. Kreative Phase - Quantität vor Qualität!

- ☞ in einer vorher vereinbarten Zeit werden in Stichpunkten Ideen bzw. Lösungsvorschläge gesammelt
- ☞ Jede Idee ist willkommen und wird visualisiert, auch wenn sie abwegig oder phantastisch klingt; Denkschablonen sollen aufgebrochen werden
- ☞ Kritik ist verboten!
- ☞ Die Vorschläge anderer sollten in die eigenen Überlegungen mit einbezogen, ergänzt, variiert und es sollte mit Alternativen gespielt werden

3. Auswahlphase

- ☞ Leitideen und Lösungsvorschläge werden zu thematischen Schwerpunkten herauskristallisiert bzw. zu größeren Zusammenhängen geordnet
- ☞ Ideen und Lösungen werden rational auf ihre Durchführbarkeit geprüft.

☞ **Metaplan-Technik**

(auch: Moderationsmethode, Neuland-Moderation, Kartenabfrage, Pinwandtechnik)

Das Ziel der Metaplantechnik besteht in dem Sammeln von Themen, Ideen oder Lösungsansätzen zu einem Problem. Dabei soll das Vorwissen und Wissen der Beteiligten in die Abbildung eines Themenbereiches oder in die Untergliederung und Strukturierung von Begriffen einbezogen.

Der Moderator nennt das Thema bzw. stellt eine Frage, z. B.: „Welche Inhalte bilden das Lernziel xy ab?“

Die Teammitglieder beantworten die Aufgabe schriftlich auf bereitgestellten Karten. Dabei achten sie auf folgende Punkte:

- ☞ leserlich schreiben
- ☞ jeden Buchstaben einzeln schreiben
- ☞ Groß- und Kleinbuchstaben verwenden
- ☞ nicht zu klein schreiben
- ☞ fett aber schmal schreiben
- ☞ maximal 3 Zeilen
- ☞ nur ein Gedanke pro Karte

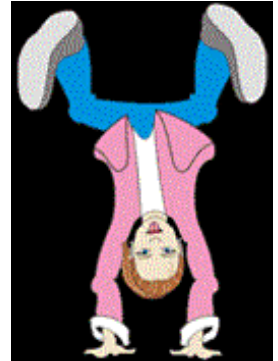
1. Die Karten werden eingesammelt und angeheftet/angeklebt (zunächst ungeordnet, Doppelnennungen werden schon zusammengeheftet).
2. Anschließend liest ein Teammitglied die Inhalte der Karten vor. Sollten Unklarheiten bestehen oder Rückfragen gestellt werden, kann der Autor der Karte eine kurze Erläuterung geben (ohne Kommentar der anderen Gruppenteilnehmer).

3. Anschließend wird eine sinnvolle Ordnung der Karten erstellt (Clustern). Hierbei moderiert der Moderator, die Teammitglieder geben die Anweisungen, eventuell können Diskussionen entstehen.
4. Wenn alle Karten an der Pinwand/Tafel zugeordnet sind, überprüft die Gruppe nochmals diese Ordnung und kann den einzelnen Sinneinheiten/Unterthemen Überschriften/Oberbegriffe geben.

☞ **Kopfstandmethode**

Die Kopfstandmethode basiert auf der Idee, aus „Fehlern“ zu lernen. Sie wird in folgenden Schritten praktiziert:

1. Bei der Kopfstandmethode schreiben die Teilnehmer zunächst auf Karten, was Ihnen Negatives zu einem Thema einfällt. *Keine Idee ist verboten.*
2. Nun werden die Karten vor den anderen vorgestellt. Dabei wird versucht, themenähnliche Karten zusammenzufassen (= „clustern“).
3. Und nun beginnt der Kopfstand: Aus den negativen Aspekten werden je Cluster positive Sichtweisen erstellt, indem der Inhalt der Karten sinnvoll umgedreht wird. Aus „nuscheln“ wird „deutlich sprechen“, aus „unordentlich aussehen“ wird „ordentlich aussehen“ etc.



☞ **Morphologischer Kasten**

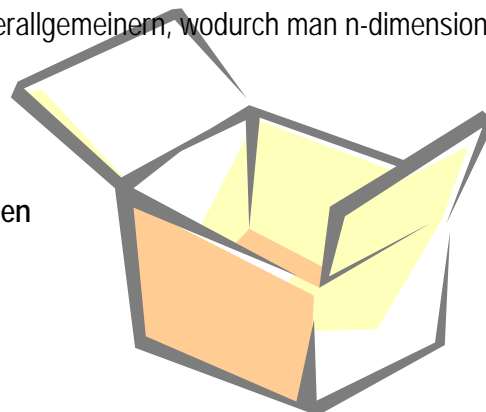
Der Morphologische Kasten ist eine systematisch analytische Kreativitätstechnik nach dem Schweizer Astrophysiker Fritz Zwicky (1898-1974).

Der Morphologische Kasten wird in folgenden Schritten gebildet:

1. Für eine Fragestellung werden die bestimmenden Merkmale (auch Attribute, Faktoren, Parameter, Dimensionen genannt) festgelegt und untereinander geschrieben. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Merkmale unabhängig voneinander sind und dass sie im Hinblick auf die Aufgabenstellung auch umsetzbar (operationalisierbar) sind.
2. Dann werden alle möglichen (wenn auch zunächst undenkbaren) Ausprägungen des jeweiligen Merkmals rechts daneben geschrieben.
3. Danach wird aus jeder Zeile eine Ausprägung des Merkmals gewählt, wodurch eine Kombination von Ausprägungen entsteht. Mit den entstandenen Kombinationen von Ausprägungen werden Ideen entwickelt.
4. Dieser Auswahlprozess wird mehrmals durchgeführt und abschließend eine Idee ausgewählt.

Liegen z. B. drei Merkmale vor, so kann man sich die drei Merkmale als die Achsen eines dreidimensionalen Kastens denken. Auf jeder Achse denkt man sich weiter die jeweiligen Ausprägungen des Merkmals. Eine Kombination von drei Ausprägungen liefert dann einen Punkt innerhalb des Kastens.

Dies lässt sich von drei auf beliebig viele (n) Merkmale verallgemeinern, wodurch man n-dimensionale Kästen mit nahezu unendlich vielen Möglichkeiten erhält.



Ein Beispiel:

Ein neuer Tisch soll erfunden werden

Merkmale, Attribute, Faktoren, Parameter, Dimensionen

- Anzahl Beine: keins, 1, 2, 3, 4, 5, 100
- Material: Holz, Glas, Plastik, Kork, Stoff
- Höhe: 0cm, 20cm, 50cm, 1m, 2m
- Form: rund, quadratisch

Ergebnis-Idee: kein Bein, Glas, 1 m, rund: Der Tisch schwebt - wird z. B. von der Decke abgehängt.

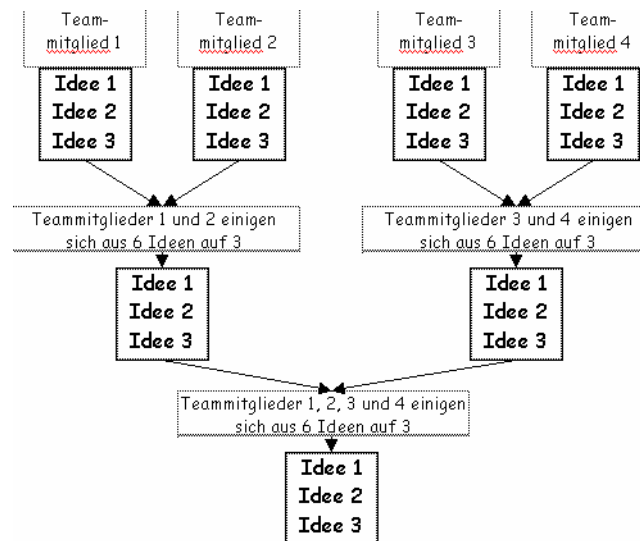
Techniken zur Ideenauswahl/-verdichtung

☞ **Brennpunkt-Methode**

In der Brennpunkt-Methode erfolgt durch eine sukzessive Verdoppelung der Sozialformmitglieder (von der Einzel- über die Partnerarbeit zur Gruppen- und Großgruppenarbeit) eine stark kommunikative, diskussionsfreundliche Verständigung und Fokussierung von Arbeitsergebnissen.

Eine Vielzahl von Arbeitsergebnissen, wie sie sich durch die Anwendung von Kreativitätstechniken ergeben haben, werden jedes Mal aufs neue überprüft und variiert, bis schließlich ein gemeinsames Ergebnis der Gesamten Lerngruppe präsentiert werden kann.

1. Jedes Teammitglied/Unterteam erhält eine Abstimmungskarte und notiert drei Ideen, die ihm am besten gefallen.
2. Je 2 Teammitglieder/Unterteams finden sich zu Duos zusammen. Sie diskutieren ihre insgesamt sechs ausgewählten und auf Karten festgehaltenen Ideen und wählen aus diesen sechs gemeinsam drei aus. Gegebenenfalls können die vorhandenen Ideen durch die Diskussion variiert werden. Die ausgewählten Lösungen werden wieder auf einer Karte notiert.
3. Zwei Duos bilden jeweils eine neue Gruppe - ein Quartett. Sie diskutieren und variieren wiederum die sechs eingebrachten Vorschläge und wählen drei daraus aus.
4. Diese Verdoppelung der Sozialform/Zusammenführung und Auslese wird so lange fortgeführt, bis sich alle Teammitglieder auf drei Lösungen geeinigt haben. Diese werden im Plenum diskutiert und abgestimmt.



4 Feedbackprozesse im Team:

Offenheit mit Problemen in der Gruppe und unter den Gruppenmitgliedern ist wesentlich für die Motivation der Teammitglieder. Feedback und das offene Ansprechen von Unstimmigkeiten sind deshalb wichtig. Um Streitigkeiten zu vermeiden, sollten dabei folgende Regeln eingehalten werden:

Regeln für das Geben von Feedback:

- ☞ Geben Sie Feedback nur dann, wenn der andere es auch hören kann.
- ☞ Feedback sollte möglichst unmittelbar erfolgen.
- ☞ Die Aufnahme von Feedback ist dann am günstigsten, wenn der andere es sich wünscht..
- ☞ Sprechen Sie den Feedbacknehmer direkt an.
- ☞ Formulieren Sie Lob, Anerkennung und Kritik als Ich-Botschaften.
- ☞ Beschreiben Sie Ihre Beobachtungen sachlich, bewerten Sie sie nicht.
- ☞ Seien Sie konkret (nicht mit „immer“ pauschalierend).
- ☞ Seien Sie realistisch und angemessen (nicht utopisch, unerreichbar).
- ☞ Beschreiben Sie eigene Wünsche auf sich bezogen und nicht auf alle bezogen.
- ☞ Feedback sollte sich auf begrenztes Verhalten beziehen.
- ☞ Sagen Sie etwas über den eigenen Beobachtungshintergrund.
- ☞ Geben Sie konstruktive Hinweise (Ansprechen von Alternativen, Wünschen, Verbesserungen).
- ☞ Verwenden Sie einen freundlichen Umgangston.
- ☞ Bedenken Sie: Feedback-Geben bedeutet, Informationen zu geben, und nicht, den anderen zu verändern.

Regeln für das Entgegennehmen von Feedback:

- ☞ Sie sollten Feedback nur annehmen, wenn sie dazu auch in der Lage sind.
- ☞ Hören Sie zunächst nur ruhig zu.
- ☞ Lassen Sie den Feedbackgeber aussprechen.
- ☞ Nehmen Sie das Feedback unkommentiert an, ohne sich zu verteidigen oder zu rechtfertigen.
- ☞ Verständnisfragen sind erlaubt.
- ☞ Feedback-Geben bedeutet, Informationen zu geben, und nicht, den anderen zu verändern. Entscheiden Sie selbst, ob Sie zu einer Veränderung bereit und willens sind.
- ☞ Bedanken Sie sich.

Kopfstand-Methode

Zum Ausräumen von Streitigkeiten bzw. zum Aufstellen von Regeln, die im Team eingehalten werden sollen, hat sich auch die Kopfstandmethode bewährt. Hier ist beispielsweise die Fragestellung „Was gehört alles zu einem schlechten Team?“ bewährt. Die Kopfstandmethode ist unter den Kreativitätstechniken beschrieben.

5 Team- und Zeitmanagement (vgl. „Check-Liste“ des Culik-Team BBS 11, Hannover)

Jede Gruppe sollte in jeder Sitzung folgende Fragen beantworten und die Ergebnisse festhalten:

- ☞ Wie lang soll die heutige Sitzung dauern (Zeitpunkt des Sitzungs-Endes fixieren)?
- ☞ Wer übernimmt die Diskussionsleitung (möglichst rotierend, um die Gleichberechtigung aller Teammitglieder zum Ausdruck zu bringen)
- ☞ Welche strategischen Ziele verfolgen wir?
- ☞ Welche Ziele wollen wir heute erreichen?
- ☞ Wer protokolliert die Ergebnisse?
- ☞ Gibt es einen gesonderten Zeitwächter und wer übernimmt diese Aufgabe (vorteilhaft, wenn sich die Teammitglieder gut kennen und häufig über sachfremde Angelegenheiten sprechen)?

Wesentlich sind jedoch auch die organisatorischen Rahmenbedingungen an der Schule, Vorerfahrungen der Kollegen mit Teamarbeit etc. Eine umfassende Checkliste für „gute Teamarbeit“ hat das Culik-Team Hannover (BBS 11) erstellt.

6 Internetempfehlungen

☞ www.teamlink.de

Die Wissenschaftler Charles Margerison und Dick McCann gehen seit mehr als 20 Jahren in ihrer gemeinsamen empirischen Arbeitsforschung der Frage nach:

Was macht erfolgreiche Teams erfolgreich?

Charles ist Engländer und Dick Australier. Die pragmatischen Angelsachsen entwickelten das TMS auf der Basis von Interviews und Feldforschungen.

Sie interviewten Tausende von Führungskräften aller Managementebenen, Team- und Projektleiter sowie Teammitglieder. Sie sprachen mit Teams, die offensichtlich erfolgreich - oder offenbar erfolglos arbeiteten.

Welche Unterschiede lassen sich feststellen? In welchen Bereichen? Was bringt Erfolg? Was führt zum Misserfolg?

Das Ergebnis:

wichtig sind harte, weiche und kommunikative Faktoren:

- ☞ die Arbeitsfunktionen: was muss getan werden, damit Arbeitseffizienz entsteht?
- ☞ die Arbeitspräferenzen: wer fühlt sich in welcher Arbeitsfunktion "zu Hause"?
- ☞ die Linking Skills: wie wird das Teampotenzial zielorientiert gebündelt?

☞ www.methode.de

Beinhaltet kurze aber gute Überlegungen mit kreativen und guten Buchtipps, z. B. zur

- ☞ Mitarbeitermotivation
- ☞ Körpersprache
- ☞ Gestaltung der ersten 4 Minuten des Kennenlernens
- ☞ Herzschrittmarker für Teams...



7 *Literaturempfehlungen*

Birker, G. (2001): Teamentwicklung und Konfliktmanagement. Berlin.

Ertl, H. u. a. (2003): Teamentwicklung an berufsbildenden Schulen. Konzeptionelle Überlegungen zu einem Workshopkonzept. In: Die berufsbildende Schule (BbSch) 55, 10. S. 281-286.

Fengler, Jörg (1998): Feedback geben. Strategien und Übungen. Weinheim Basel.

Francis, D./Young, D. (1996): Mehr Erfolg im Team. Hamburg. (5. Aufl.).

Klippert, H. (2003): Teamentwicklung im Kollegium. Anregung zur Kooperationsförderung im Schulalltag. In: Schulmanagement, 2/2003, München. S. 8-11.

Kunert, K./Knill, M. (2000): Team und Kommunikation: Theorie und Praxis, Aarau/Switzerland.

Lumbeck, B. (1994): Kreatives Problemlösen im Lehrerteam. Neue Erfahrungsspielräume durch Moderation und Kooperation.

Lumma, K. (2000): Die Team-Fibel oder das Einmaleins der Team- und Gruppenqualifizierung im sozialen und betrieblichen Bereich – ein Lehrbuch zum lebendigen Lernen. Hamburg. (2. Aufl.).

Maaß, E./Ritschl, K. (1996): Teamgeist. Spiele und Übungen für die Teamentwicklung. Junfermannsche Verlag.

Malorny, Ch./Langener, M. A. (1997): Moderationstechniken: Werkzeuge für die Teamarbeit. Pocket Power.

Oswald, E. (1995): Gemeinsam statt einsam: arbeitsplatzbezogene Lehrer/innenfortbildung. Kriens.

Philipp, E. (2000): Teamentwicklung in der Schule. Konzepte und Methoden. Weinheim, Basel. (3. Aufl.)

Redlich, A. (1997): Konflikt Moderation. Handlungsstrategien für die alle, die mit Gruppen arbeiten. Windwühle Verlag, Hamburg 1997

Schley, W. (1998): Teamkooperation und Teamentwicklung in der Schule. In: Altrichter, H./Schley, W./Schratz, M.: Handbuch zur Schulentwicklung. Innsbruck, Wien. S. 111-159.

Schneider, H. (1996): Lexikon zu Team und Teamarbeit

Schulz von Thun, F. (1981): Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Reinbek.

Schulz von Thun, F. (1989): Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek.

Schulz von Thun, F. (1998): Miteinander reden 3. Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek.

Seifert, J. W. (1999): Besprechungs-Moderation. Mit Moderation effektiv leiten, erfolgreich teilnehmen. Zeit sparen. 5. Aufl. Offenbach.

Stumpf, S. & Thomas, A. (2003). (Hrsg.): Teamarbeit und Teamentwicklung. Göttingen: Hogrefe.

