



# Handreichung zur Teamentwicklung

Ein Ergebnis der STEBS-Projektgruppe  
"Teamentwicklung"

Erste Auflage Mai 2004

# Handreichung zur Teamentwicklung

## Inhalt

	Vorwort	3
1	Was ist ein Team? – ein Definitionsversuch	4
1.1	Merkmale	4
1.2	Zielsetzungen	5
1.3	Stolpersteine	5
2	Teambildung	7
3	Teamentwicklung	7
4	Ansprechpartnerinnen und -partner der STEBS-Schulen	9
5	Literaturverzeichnis	10

## Vorwort

Die Handreichung „Teamentwicklung“ ist auf der Grundlage der Erfahrungen von fünf Schulen entstanden, die im Projekt "Stärkung der Eigenständigkeit Beruflicher Schulen" STEBS im gleichnamigen Teilprojekt mitgearbeitet haben:

- Gewerbliche Schule Künzelsau (OSA Stuttgart)
- Kerschensteinerschule Stuttgart (OSA Stuttgart)
- Gewerbliche Schule Lahr (OSA Freiburg)
- Walther-Rathenau-Gewerbeschule Freiburg (OSA Freiburg)
- Philipp-Matthäus-Hahn-Schule Albstadt, jetzt Philipp-Matthäus-Hahn-Schule, Gewerbliches Schulzentrum Balingen (OSA Tübingen)

Die Schulen haben sich im Mai 2001 mit unterschiedlichen Voraussetzungen auf den Weg gemacht. In einem gemeinsamen Workshop im Februar 2004 haben sie ihre Arbeitsergebnisse und Erfahrungen zusammengetragen sowie die ihnen für einen Teamentwicklungsprozess wichtigsten Aspekte zusammengestellt. Diese sind im Folgenden festgehalten.

Die Handreichung soll folgenden Zielen dienen:

- Kolleginnen und Kollegen, vor allem Mitglieder von Schulleitungen, Steuer- bzw. Koordinierungs- und Projektgruppen können die Handreichung als Orientierungshilfe für die Planung eines Teamentwicklungsprozesses nutzen.
- Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleitern kann die Handreichung als Hilfsmittel für die begleitende und beratende Tätigkeit dienen.

Diese Handreichung kann keinen verbindlichen Weg der Teamentwicklung aufzeigen. Vielmehr will sie Anregungen geben, damit jede Schule, die sich daran macht, für sich eine Teamstruktur zu entwickeln, wesentliche Bausteine berücksichtigt und gleichzeitig das ihr gemäße Vorgehen findet.

Wir danken den Kollegien und Schulleitungen der oben aufgeführten Schulen und dem Projektbüro des Kultusministeriums für die gute Zusammenarbeit und wünschen allen Nutzern dieser Handreichung viel Erfolg bei ihrer Arbeit.

Hans-Peter Buggermann

Traudel Gerstlauer

Vincent Richers

Esslingen, Tübingen im Mai 2004

## 1 Was ist ein Team? – ein Definitionsversuch

Im Schulalltag lassen sich formelle und informelle Gruppen ausmachen, die ihre Aufgaben selbst wählen oder - z.B. durch die Vorgabe im Lernfeld zu unterrichten - zugewiesen bekommen. Manche Gruppen sind auf wenige Jahre angelegt, z.B. die in einer Klasse unterrichtenden Lehrkräfte, andere auf längere Dauer, z.B. die Schulleitung.

Aber die Notwendigkeit, in Gruppen zusammenarbeiten zu müssen, schafft noch keine Teams.

### 1.1 Merkmale

Für Teams können Merkmale festgehalten werden, die über den Gruppenstatus hinausgehen:

- Teams arbeiten nach einem klaren Auftrag, den sie z.B. von der Schulleitung oder der GLK bekommen oder der mit diesen Institutionen abgestimmt ist.
- Teams bekommen vom Auftraggeber Ziele vorgegeben oder setzen sie sich im Rahmen des an sie ergangenen Auftrags selbst.
- Teams haben Entscheidungsbefugnisse im Rahmen dieses Auftrags.
- Teams sind in die Organisationsstruktur der Schule eingebettet.
- Teams vereinbaren Maßnahmen, um ihrem Auftrag innerhalb einer bestimmten Frist gerecht zu werden.
- Teams geben sich Regeln für ihre Zusammenarbeit, z.B. zur Kommunikation und Konfliktlösung.
- Teams haben eine Teamleitung, die die innere Organisation gewährleistet und das Team nach außen vertritt.
- Teams dokumentieren ihre Arbeit durch Protokolle und informieren darüber.
- Teams sind durch Offenheit, konstruktiven Umgang miteinander und eine Vertrauenskultur gekennzeichnet; die Arbeitsteilung berücksichtigt die Kompetenzen und die Belastbarkeit der einzelnen Teammitglieder.
- Im Team getroffene Entscheidungen gelten als verbindlich.

## 1.2 Zielsetzungen

Die Ziele von Teams können sich auf verschiedene Bereiche beziehen: auf die zu bewältigende Aufgabe, auf die Organisationsstruktur der Schule, auf den Einzelnen. Sie können im Blick haben, dass

- komplexe Aufgaben durch Arbeitsteilung besser bewältigt werden können,
- ein größeres Kreativitätspotential für die Lösung von Aufgaben genutzt werden kann,
- durch Zusammenarbeit die Unterrichtsqualität gesteigert werden kann,
- eine Feedback-Kultur aufgebaut und als Basis der Qualitätsentwicklung installiert werden kann,
- die einzelne Lehrkraft im Rahmen der Teamentwicklung ihr Reflexionsvermögen bezüglich Personen und Prozessen schulen kann,
- das Einüben von offener Kommunikation und Kompromissfähigkeit die gegenseitige Achtung der Teammitglieder stärken kann,
- die einzelne Lehrkraft ihre Eigenverantwortung einbringen und ausbauen kann,
- die wechselseitige Unterstützung im Team zu mehr Sicherheit und Vertrauen führen kann,
- die einzelne Lehrkraft durch Arbeitsteilung entlastet werden kann und
- mehr Mitarbeit im schulischen Alltag zu vertiefter Demokratisierung führen kann.

Die Umsetzung dieser Ziele kann zu einer höheren Arbeitsmotivation führen und so dem gesamten Schulleben zugute kommen.

## 1.3 Stolpersteine

Beim Übergang von alten zu neuen Organisationsstrukturen können sich Probleme ergeben. Es ist nicht damit getan, bisherige Fachabteilungen oder Fachbereiche in „Teams“ umzubenennen. Vielmehr ist zu klären, wie die Teamstruktur für die gesamte Schule aussehen soll und wie sie in die bestehende Aufbauorganisation eingefügt werden kann oder diese verändert. Daneben muss überlegt werden, ob die Teamzugehörigkeit freiwillig gewählt oder zugeordnet wird. Einzelne Personen sollten dabei aus Ressourcegründen nur zwei bis höchstens vier<sup>1</sup> Teams angehören. Es gilt festzuhalten, wer in welchem Team aktiv mitarbeitet und wer lediglich Informationsrecht bzw. Informationspflicht hat.

Wichtig ist auch, die Verantwortungsbereiche der Teams genau zu beschreiben: Wer kann welche Entscheidungen (mit)treffen? Kann über einen eigenen Etat bestimmt werden?

Häufig wird der Einwand geäußert, Teamarbeit sei nicht effizient, weil sich Vieles alleine bes-

---

<sup>1</sup> z.B. Zugehörigkeit zu einem „Fachteam“, einem „Schulartenteam“, einem „Klassenteam“ und ggf. einem „Projektteam“

ser bewältigen ließe, Sitzungen zu lange dauerten und Besprechungen oft ergebnislos seien. Diese Kritik muss ernst genommen und durch qualitativ überzeugende, ergebnisorientierte Teamarbeit entkräftet werden. Die Arbeit im Team wird immer dann als nützlich erachtet, wenn die Teammitglieder die gesetzten Ziele erreichen. Deshalb ist einer sorgfältigen Erarbeitung und Kaskadierung<sup>2</sup> der Ziele unbedingt genügend Zeit einzuräumen.

Hier ist eine tabellarische Zusammenfassung der Stolpersteine und ihrer Lösungsmöglichkeiten:

mögliche Stolpersteine	mögliche Lösungswege
Kollisionen zwischen der neuen und der alten Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>o neue Strukturen mit der vorhandenen Aufbauorganisation kompatibel machen</li> <li>o Veränderungen in gewissen Zeitabständen auf ihre Praktikabilität überprüfen und falls erforderlich anpassen</li> </ul>
unklare Kompetenzen und Verantwortungsbereiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Geschäftsverteilungspläne entwickeln, in denen die Aufgaben der Teamleitungen festgehalten sind (auch in Abgrenzung zu Fachabteilungs- und Fachbereichsleitung)</li> <li>o in jedem Team Ziele und Aufgabenverteilung schriftlich fixieren</li> <li>o klare Regelungen für die Vergabe von Ermäßigungsstunden für Teamarbeit treffen</li> <li>o ...</li> </ul>
unklare Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>o klare Zielsetzungen durch klare Aufträge fördern</li> <li>o Ziele auf Machbarkeit und Sinnhaftigkeit überprüfen</li> <li>o mit <b>SMART</b>en Zielen arbeiten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- schriftlich</li> <li>- messbar</li> <li>- annehmbar</li> <li>- realistisch</li> <li>- terminiert</li> </ul> </li> <li>o Zielerreichung in bestimmten Abständen evaluieren</li> <li>o ...</li> </ul>
Zugehörigkeit einer Person zu mehreren Teams	festlegen, <ul style="list-style-type: none"> <li>o in welchem Team welche Art von Mitarbeit geleistet wird</li> <li>o in welchem Team mitentschieden wird</li> <li>o in welchem Team Informationsrecht oder -pflicht besteht</li> <li>o ...</li> </ul>
mangelnde Transparenz zwischen verschiedenen Teams bzw. zwischen Team und Kollegium	möglichst umfassend informieren, z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>o schriftlich am Schwarzen Brett oder auf einer Stellwand</li> <li>o mündlich in der GLK oder in Fachabteilungskonferenzen</li> <li>o ...</li> </ul>

<sup>2</sup> Zielkaskadierung mittels Kriterien, Indikatoren und Standards: Mit welchen Maßnahmen erreichen wir die gesteckten Ziele? Woran erkennen wir, dass wir unsere Ziele erreicht haben? In welchem Ausmaß wollen wir unsere Ziele erreichen?

## 2 Teambildung

Nicht alle Lehrkräfte sind von sich aus teamfähig und teamwillig. Hier gilt es, Überzeugungsarbeit zu leisten, Kompetenzen zu entwickeln und zu fördern und Standards zu beschreiben. Die Initiatoren der Teambildung - eine Gruppe von Lehrkräften, die Schulleitung oder die Steuergruppe - können beispielsweise auf einem Pädagogischen Tag den Handlungsbedarf zum Thema „Teambildung“ ermitteln. Zum Einstieg in die Thematik bietet sich auch ein Impulsreferat an.

Ergibt die Bestandsaufnahme ein klares Votum für die Arbeit in Teams, so kann der Teamentwicklungsprozess über einen Beschluss der GLK im Kollegium verankert werden. Eine Projektgruppe kann Vorschläge zur Teamzuordnung erarbeiten und diese in die Wege leiten. Über Ziele, die die ganze Schule betreffen, soll in der GLK abgestimmt werden.

Nach ihrer Gründung geben sich Teams Regeln für die Zusammenarbeit, wählen eine Leiterin oder einen Leiter, erarbeiten im Rahmen ihrer Aufträge Feinziele und entwickeln Maßnahmen für deren Umsetzung.

## 3 Teamentwicklung

Die Teamentwicklung ist ein andauernder Prozess. Deshalb brauchen Teams Zeit für ihre Arbeit und für ihre Entwicklung. Ein festes Zeitfenster für die Alltagsarbeit hat sich als praktisch erwiesen. Darüber hinaus sollten in bestimmten Abständen Teamtage eingeplant werden. Sie können dem Austausch im Team oder zwischen verschiedenen Teams dienen, sie können aber auch für gemeinsame Fortbildungen oder zur Teamevaluation genutzt werden.

Es bietet sich an, alle Teammitglieder nach und nach in folgenden Bereichen zu schulen:

Wissensbereiche	Nutzen der erworbenen Kompetenzen
Basiswissen über Teams: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Rollen im Team</li> <li>o Teamphasen</li> <li>o Teamorganisation</li> <li>o ...</li> </ul>	Alle kennen die Bedingungen für gute Teamarbeit und wissen, dass Teams erst einmal zusammenfinden müssen, um gut und effizient miteinander arbeiten zu können. Die Zusammenarbeit wird nicht nur unter dem Aspekt „die Chemie stimmt“ gesehen. Es ist sinnvoll, sich mit dem Rollenthema zu beschäftigen, damit Konfliktpotential verringert und jede Person ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden kann.
Sitzungsmanagement (zumindest für die Teamleitung)	Know-how in diesem Bereich erleichtert das gemeinsame Arbeiten. Gut vorbereitete und effizient durchgeführte Sitzungen erhalten die Motivation für das gemeinsame Tun.

Moderationstechnik (zumindest für die Teamleitung)	Sitzungen können damit sehr ziel- und ergebnisorientiert verlaufen; das erhöht die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Wenn mehrere Teammitglieder über Moderationskenntnisse verfügen können sie die Teamleitung wechselseitig unterstützen und damit entlasten.
Projektmanagement	Das Wissen um Projektmanagement erhöht die Chance, dass geplante Projekte zügig umgesetzt werden können. Eine gute Projektplanung umfasst beispielsweise einen zeitlichen Ablaufplan, die Benennung von Verantwortlichen und die Festlegung von Informationswegen. Von Beginn an wird die Implementierung des Projektes nach der Erprobungsphase in die Planung einbezogen.
Kommunikationstechnik: o bewusstes Wahrnehmen o aktives Zuhören o ...	Eine Wissens- und Kompetenzerweiterung in diesem Bereich dient sowohl dem wertschätzenden Umgang der Teammitglieder untereinander als auch der persönlichen Entwicklung jedes Einzelnen.
Feedback-Kompetenz	Das Team bietet einen geschützten Raum um Arbeitsprozesse und persönliches Verhalten zu reflektieren und sich gegenseitig Rückmeldung zu geben. Langfristig kann sich daraus eine Feedback-Kultur für die gesamte Schule entwickeln.
Konfliktmanagement	Das Wissen um den „Eisberg“, um Ursachen, Arten und Stufen von Konflikten kann dazu beitragen, dass Konflikte als Chance gesehen werden. Das Team oder einzelne Teammitglieder nehmen wahr, wann sie mit der Konfliktlösung überfordert sind und Unterstützung brauchen.

- Die Arbeit im Team braucht die Unterstützung durch die Schulleitung. Diese zeigt sich durch
- die Klärung der Verantwortungsbereiche zwischen Teams, Fachabteilungsleitung oder Fachleitung und Koordinierungs- oder Steuergruppe,
  - die Abstimmung der Teamarbeit mit der Entwicklung der gesamten Schule,
  - die rechtzeitige Rückmeldung zum Deputat, unter Umständen mit der Vergabe von Anrechnungsstunden,
  - die Freistellung des Teams für „Teamtage“ oder „Teamworkshops“ und
  - die Evaluation der Teamarbeit.

#### 4 Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner an den STEBS-Schulen

Zur Vorgehensweise und zum Stand der Teamentwicklung an den im Vorwort genannten Schulen kann zu folgenden Personen Kontakt aufgenommen werden:

- Gewerbliche Schule Künzelsau (OSA Stuttgart):  
Katrin Schmidt [katrin.schmidt@gwkuen.de](mailto:katrin.schmidt@gwkuen.de)
  
- Kerschensteinerschule Stuttgart (OSA Stuttgart):  
Harald Walter [wt@gks.s.Baden-Wuerttemberg.schule.de](mailto:wt@gks.s.Baden-Wuerttemberg.schule.de)
  
- Gewerbliche Schule Lahr (OSA Freiburg):  
Johannes Kuppel [JKuppel@t-online.de](mailto:JKuppel@t-online.de)
  
- Walther-Rathenau-Gewerbeschule Freiburg (OSA Freiburg):  
Sabine Kehrer [Kehrer@wara.de](mailto:Kehrer@wara.de)
  
- Philipp-Matthäus-Hahn-Schule, Gewerbliches Schulzentrum Balingen, ehemals Philipp-Matthäus-Hahn-Schule Albstadt (OSA Tübingen):  
Wilfried Klühspies [wilfried.kluehspies@t-online.de](mailto:wilfried.kluehspies@t-online.de)

## 5 Literaturverzeichnis

- Arnold, R.:** Das Santiago-Prinzip. Führung und Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Köln 2000
- Beck, R., Schwarz, G:** Konfliktmanagement. 2. Auflage, Augsburg 2000
- Buhren, C.G., Rolff, H.-G.:** Personalentwicklung in Schulen. Konzepte, Praxisbausteine, Methoden. Weinheim und Basel 2002
- Dalin, P.:** Theorie und Praxis der Schulentwicklung. Neuwied 1999
- Döbber, K.-O.:** Teamentwicklung und Teamarbeit im Lehrerkollegium. Konsequenzen aus den veränderten Anforderungen an die beruflichen Schulen.  
In: Seminar – Lehrerbildung und Schule 4/2001, Hohengehren
- Dubs, R.:** Personalmanagement. Kaiserslautern 2002
- Dubs, R.:** Qualitätsmanagement für Schulen. St. Gallen 1998
- Francis, D., Young, D.:** Mehr Erfolg im Team. 5. Auflage, Hamburg 1996
- Fullan, M.:** Die Schule als lernendes Unternehmen. Konzepte für eine neue Kultur in der Pädagogik. Stuttgart 1999
- Heisig, D.:** Kooperations- und Kommunikationstechniken. Kaiserslautern 2002
- Klippert, H.:** Teamentwicklung im Kollegium. Anregung zur Kooperationsförderung im Schulalltag. In: schul-management, 2/2003, München 2003, S. 8-11
- Krüger, W.:** Teams führen. Planegg 2000
- Landwehr, N.:** Grundlagen zum Aufbau einer Feedback-Kultur. Konzepte, Verfahren und Instrumente zur Einführung von lernwirksamen Feedbackprozessen. Hg. von der Nordschweizerischen Erziehungsdirektorenkonferenz. Bern 2003
- Lumma, K.:** Die Team-Fibel. Hamburg 1994
- Philipp, E.:** Teamentwicklung in der Schule. 3. unveränderte Auflage, Weinheim und Basel 2000
- Riemann, F.:** Grundformen der Angst. München und Basel 1998
- Schley, W.:** Teamkooperation und Teamentwicklung in der Schule. In: Altrichter, H. u.a.: Handbuch zur Schulentwicklung. Innsbruck und Wien 1998, S.111-159
- Schulz von Thun, F.:** Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Reinbek 1981

- Schulz von Thun, F.:** Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek 1989
- Schulz von Thun, F.:** Miteinander reden 3. Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek 1998
- Senge, P. M.:** Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 7. Auflage, Stuttgart 1999
- Sprenger, R.K.:** Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. 15. Auflage, Frankfurt/Main und New York 1998.
- Weinert, A.B.:** Organisationspsychologie. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Weinheim 1998

[http://www.lbs-neu.Baden-Württemberg.schule.de/schularten/berufliche\\_schulen/steps](http://www.lbs-neu.Baden-Württemberg.schule.de/schularten/berufliche_schulen/steps)