

Arbeit im Team

oder

$$**2 + 2 = 7**$$

Dr. Wolfgang Hissnauer

Lehrerfortbildung: eine wichtige berufliche **Hilfe!**

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	4
1 Definitionen von Gruppe und Team	5
2 Die Teamphilosophie	6
3 Merkmale eines Teams	8
4 Der Team – Status	10
5 Kritik an der Effizienz des Team-Gedankens	11
6 Die Team - Leistungskurve	12
7 Bedingungen für Teamarbeit	14
7.1 Was ein Team braucht	14
7.2 Die Kriterien der Teamfähigkeit	16
8 Die Vor- und Nachteile von Teamarbeit	17
8.1 Die Vorteile der Teamarbeit	17
8.2 Die möglichen Nachteile und Probleme in der Teamarbeit	18
8.2.1 Die möglichen Nachteile	18
8.2.2 Die Probleme in der Teamarbeit	19
9 Prozessabschnitte und Organisation von Teamarbeit	19
9.1 Die klassischen Prozessabschnitte von Teamarbeit	20
9.2 Der Weg zur Organisation der Teamarbeit	22
9.2.1 Die Vorbereitung der gemeinsamen Arbeit	22
9.2.2 Die eigentliche Arbeit im Team	23
9.2.3 Übergreifende Aspekte der Teamarbeit	23

10	Die erforderlichen Kompetenzen der Teammitglieder und der Gesprächsleitung	24
10.1	Förderndes und hinderndes Kommunikationsklima	25
10.2	Probleme in der Teamkommunikation	25
10.2.1	Killerphrasen	26
11	Leitungsaspekte	27
11.1	Die Führung und Leitung von Teams	27
11.1.1	Moderation als Leitungsaufgabe	28
11.1.2	Führen zur Selbstverantwortung	29
11.1.3	Ergebnisorientierte Belohnung in der Teamarbeit	29
11.2	Die Aufgabe von Schulleitung in der Teamarbeit	30
11.3	Merkmale eines hindernden und fördernden Leitungsklimas	31
12	Begrifflichkeiten und was sie bedeuten	32
12.1	Team-Supervision	32
12.2	Team-Coaching	33
13	Literaturempfehlungen	33
14	Anhang	35
14.1	Bedingungen der Teamarbeit: Do´s and dont´s	35
14.2	Die Einschätzung der eigenen Teamfähigkeit	36
14.3	Kriterien der Selbsteinschätzung von Teamfähigkeit	37
14.4	Checkliste für das problem- und zielorientierte Vorgehen in der Teambildung	38
14.5	Einschätzungsbogen des Kommunikationsklimas	39
14.6	Was ist ein gutes Team?	43
14.7	Der Team-Status	49
14.8	Persönliche Fähigkeiten und Verhaltensweisen in der Gruppe	50

Vorwort

Rosabeth Moss Kanter, Harvard-Professorin, beschreibt drei Faktoren für den Erfolg und bringt damit die Forderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter auf den Punkt:

- Concepts: Wissen und Ideen – sie sind zukünftig das wichtigste Vermögen eines Unternehmens. Das Ziel einer jeden Führungskraft muss es sein, eine auf Teams gestützte Kultur der Fantasie zu erzeugen und auf diese Weise Innovation und Kreativität zu fördern.
- Competence: Werte entstehen nur durch die Kompetenz der Mitarbeiter und Ihre Bereitschaft, ihre Fähigkeiten für das Unternehmen einzusetzen. Grundlegend sind eine Vertrauensbasis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern und die Befähigung zum selbstständigen Handeln.
- Connections: Neues Wissen gewinnen Unternehmen durch die Pflege der Beziehungen zu Kunden und Partnern, deren aktive Einbindung schafft Werte und erschließt Wachstumspotenziale.

Teamarbeit in der Schule erlebt eine Renaissance. Anleihen dazu wurden gemacht aus den Erfahrungen der Gesamtschulen, dem Team-Kleingruppen-Modell (TKM), aber auch dem Megatrend von der zentralen Steuerung hin zu teilautonomen Subsystemen, aus Anstößen des privatwirtschaftlichen Bereichs und schließlich aus der Erkenntnis, dass die Problemfelder, welche die Schule heute bedrängen, nur noch gemeinsam gelöst werden können. Dennoch ist der Teamgedanke keine Patentantwort auf alle Fragen.

Teamarbeit stellt für viele eine wichtige Grundvoraussetzung für ein umfassendes Berufsverständnis von Lehrerinnen und Lehrern dar und kann vielfältige Chancen zur professionellen Erweiterung und Ausgestaltung der Tätigkeit bewirken, sie sollte aber nicht idealistisch überschätzt werden. Fragt man nämlich Lehrerinnen und Lehrer nach ihrer Zufriedenheit im Team, stößt man auf ein Geflecht aus Wünschen, Hoffnungen und vielfach unbefriedigenden Erfahrungen.

Die Diskussion über das Qualitätsprogramm lässt sich andererseits nicht individuell führen. Sie kann nur im Team erarbeitet und realisiert werden. Dies erfordert ein wirkungsvolles Herangehen an die Teamarbeit. Dennoch hat die Mehrheit der Lehrerinnen und Lehrer wie der Schulleiterinnen und Schulleiter wenig Erfahrungen mit der Teamarbeit. Als Schüler und Studenten sind sie vielfach Alleinarbeiter, als Lehrerinnen und Lehrer überwiegend Einzelkämpfer und als Schulleiterinnen und Schulleiter meist „einsam an der Spitze...“ (Miller, 2004)

Dr. Wolfgang Hissnauer

1 Definitionen von Gruppe und Team

Um es vorweg zu nehmen: Kollegien sind keine Teams, dazu sind sie in der Regel zu groß und haben immer schon informelle Gruppen gebildet! (Schley, 1998)

**Der Duden definiert „Team“
als „Gruppe von Personen, die mit der Bewältigung einer gemeinsamen Aufgabe beschäftigt ist“.**

Der Teambegriff geht nach Schley (1998) in zwei Dimensionen jedoch über die Gruppe hinaus: Das Team ist eine stärker verbundene und damit auch abgegrenzte Einheit mit stabiler Zugehörigkeit und es ist mit einer „Gruppenhaut“ versehen, die die Mitglieder einschließt und innerhalb derer es ein „Wir“ gibt. Die Quellen des Teamgedankens sind die Gruppendynamik und die Hoffnung mit dem Teamgedanken die Ohnmacht vieler fest gefügter schulischer Organisationen zu überwinden.

Ein anderer Ansatz versteht das Team als eine Sonderform interagierender Gruppen und kann auch definiert werden als eine kleine Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten einander zu ergänzen und sich für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitseinsatz zu engagieren und gegenseitig in die Verantwortung zu nehmen. (Katzenbach/Smith, 1993, zit. bei Rolff et al., 1998).

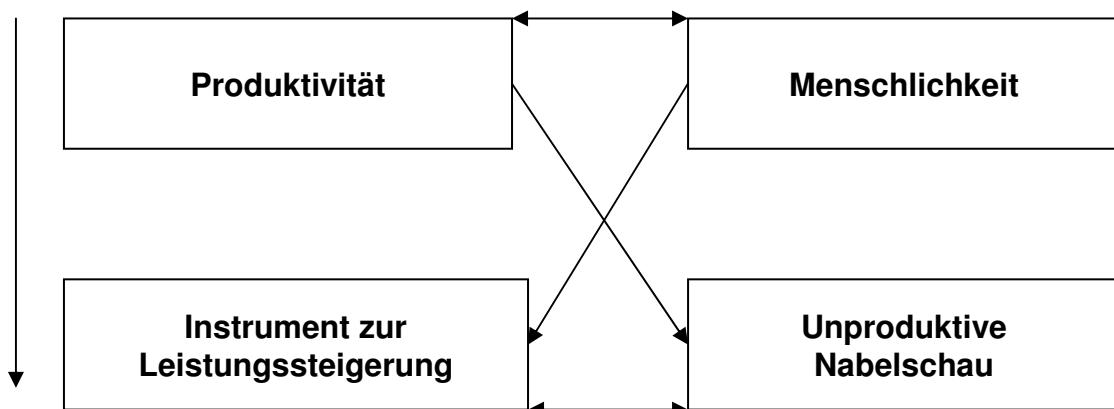
Umgangssprachlich werden Team und Gruppe oft mit identischer Bedeutung verwendet, indem „Team“ als englischer bzw. amerikanischer Begriff für „Gruppe“ gleichgesetzt wird. Dies gilt auch für den Gebrauch des Begriffs im soziologischen Feld. Genau besehen bestehen zwischen Team und Gruppe weit mehr Unterschiede als rein sprachliche. Nach Dyrda (2003) ist ein Team eine Gruppe, bei der eine signifikant erhöhte Leistungsanforderung besteht. Es handelt sich dabei um Menschen die wirklich versuchen, ihre Leistungskraft zu verbessern. Typisch für das Team ist, dass es größere Klarheit über seinen Existenzzweck, seine Ziele oder angestrebten Arbeitsergebnisse hat und mehr Disziplin bei der Erarbeitung des gemeinsamen Arbeitsansatzes aufbringt.

Die Leistung einer Arbeitsgruppe ist primär gleichzusetzen mit der Summe der verschiedenen Einzelbeiträge eines Mitglieds. Die Gruppe weist nur geringe „synergetische“ Wirkung auf (Döbber, 2001). Teams dagegen entwickeln eine positive Synergie durch gemeinsame Anstrengungen. Das Team ist eine kleine Gruppe mit komplementären Fähigkeiten, die für gemeinsame Zwecke, Ziele und Ansätze bzw. Vorgehensweisen Verantwortung übernehmen. Sie bilden durch ihre gemeinsame Verantwortung eine bedeutsame Einheit für die kollektive Leistung. Ihre Gesamtleistung ist daher größer als die Summe der Einzelleistungen.

Die variablen Merkmale für die Mitglieder eines Teams, nämlich Sympathie, soziale Kontrolle, Rollenzuschreibung und Statuszuschreibung unterliegen markanten Veränderungsprozesse die auch als Gruppendynamik bezeichnet werden. Für Gerdsmeyer (2004) unterscheidet sich der Teambegriff vom Gruppenbegriff nicht grundsätzlich; der Leistungsgedanke wird jedoch stärker betont, die emotionale Intensität ist bei effizienterem Arbeiten größer, es ist eine stärkere Operationalisierung und Kontrolle in der Leistungserbringung zu finden, die Auswahl der Teammitglieder spielt eine größere Rolle, ebenso die Entfaltung von Selbstständigkeit bei Fragen der Organisation, Interaktion, Kommunikation, Normenbildung, Zieldefinitionen bzw. Zwischenzielen.

In der Entideologisierung des Teamgedankens kommen heute viele Impulse aus den Leitungsebenen und öffentlichen Organisationen. In Verknüpfung mit dem Prinzip der Autonomie enthalten sie den klaren Zusammenhang mit dem Ziel der Leistungssteigerung und Qualitätssicherung.

Die unterschiedlichen Wurzeln des Gruppen- und Teamgedankens verbinden sich mit teilweise diametral auseinander gehenden unterschiedlichen Werten.

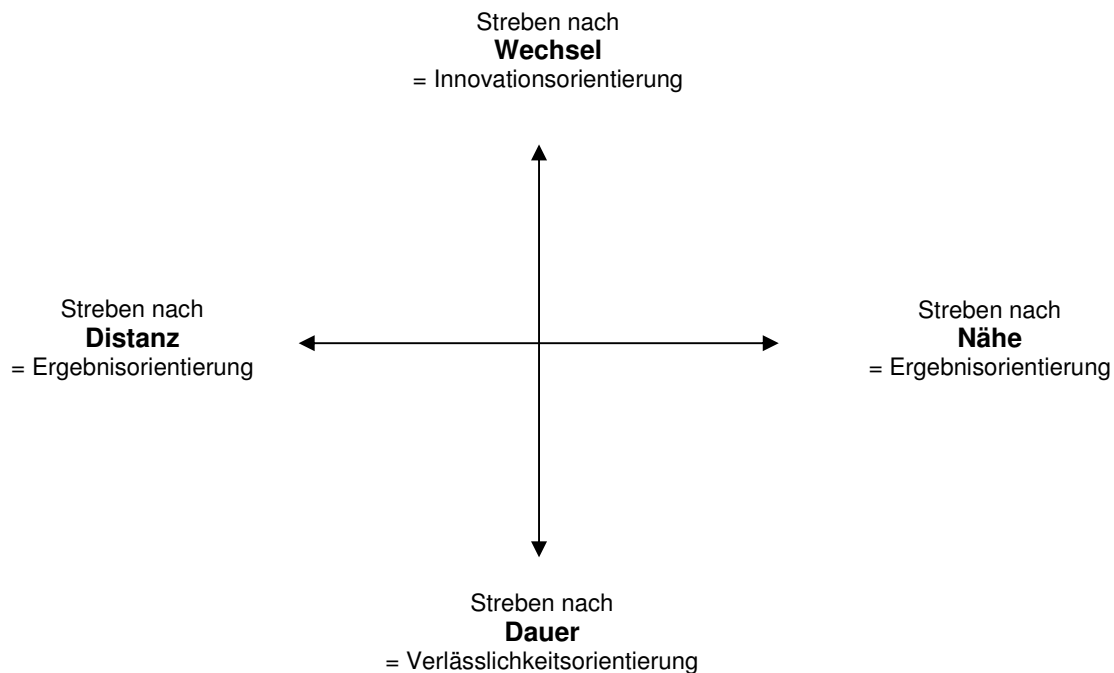


Wertequadrat des Teammodells (Schley, 1998)

2 Die Teamphilosophie

Die Teamphilosophie ist nach Schley (1998) getragen von Komplementarität und Stärkenregulierung. Wenn lange Zeit der Schlüssel zum Teamerfolg über die Einordnung in Gruppen und des harmonischen Miteinanders definiert wurde, so werden heute eher die Potentiale und Ressourcen betont. Nimmt man die Phänomenologie und Anthropologie des von Riemann entwickelten Konzeptes der Grundformen der Angst in den Blick, die eine differenzierte Darstellung unterschiedlicher Wahrnehmungs-, Erlebens- und Handlungsweisen von Menschen enthält, so

kommt man zur Vorstellung einer Dynamik aller Lebensprozesse entlang zweier polarer Dimensionen.



Demnach unterscheiden sich Menschen nach Temperament, Lebenssituation und Bedürfnissen im Ausmaß dieser Strebungen. In jedem Menschen ist jedoch auch der Wunsch nach Balance dieser Strebungen vorhanden. Allerdings liegt der Nullpunkt dieses Koordinatensystems bei jedem anders. Das macht die Unterschiede aus und lässt Dialoge im Team verstehen.

„Ein „fröhlicher Mitreißer“ ist bestimmt von einer Wechsel-Nähe-Orientierung, Verfahren und Ergebnisse scheinen ihn wenig zu kümmern. Genau das aber schätzt der „ordentliche Analytiker“, der vom Ergebnis her denkt und von der Systematik des Verfahrens herangeht. Beide stehen in einer dialektischen Grundspannung, aus der heraus sie streiten können oder sich wechselseitig ergänzen. Die Philosophie dieser komplementären Stärkenergänzung liegt in der Erkenntnis eigener Stärken und eigener Grenzen. Das bedeutet einen Bruch mit der Philosophie der starken autonomen Einzelpersönlichkeit und der Unabhängigkeit des Individuums. So braucht es im Team auch „zornige Kreative“, die auf Ergebnisse und Veränderungen aus sind, ungeduldig drängend und vorantreibend. Sie werden kontrastiert von den „treuen Kümmerern“, die die Nähe schätzen, sich sorgen um andere und Verlässlichkeit brauchen, um ihre Beiträge zu liefern.“ (Schley, 1998; S. 117-118.)

3 Merkmale eines Teams

Die Merkmale eines Teams in der Schule gehen über den Gruppenstatus hinaus und bestimmen sich durch folgende Aspekte:

Teams (Bruggemann et al. 2004)

- arbeiten nach einem klaren Auftrag von Schulleitung oder Gesamtkonferenz
- bekommen für diese Arbeit Ziele vorgegeben oder setzen sich diese im Rahmen des an sie ergangenen Auftrags selbst
- haben Entscheidungsbefugnisse in diesem Kontext
- sind in die Organisationsstruktur der Schule eingebettet
- vereinbaren Maßnahmen, um ihrem Auftrag in einer definierten Frist zu entsprechen
- geben sich Regeln für ihre Zusammenarbeit, Kommunikation und Konfliktlösung
- haben eine Teamleitung, welche die Organisation gewährleistet und das Team nach außen vertritt
- dokumentieren ihre Arbeit und informieren darüber
- gehen offen, konstruktiv und vertrauensvoll miteinander um
- arbeiten nach dem Prinzip der Arbeitsteilung, das die Kompetenzen und die Belastbarkeit der einzelnen Teammitglieder berücksichtigt
- treffen Entscheidungen, die verbindlich sind.

Etwas kürzer gefasst könnte man sagen, dass von einem Team erst dann die Rede sein kann, wenn jemand zwei oder mehr Personen einen Auftrag für gemeinsames Arbeiten erteilt. Allen Formen der Teamarbeit ist immanent:

- der gemeinsame Auftrag
- die gemeinsame Arbeit
- die gemeinsame Verantwortung
- die klare Zielvorstellung und
- die eindeutigen Zielvereinbarungen.

Entscheidend ist die **Teamzusammensetzung**, die neben der Fach- und Methodenkompetenz auch das Ausbildungsniveau, bestimmte Persönlichkeitsstrukturen (wie die Bereitschaft und die Fähigkeit zu selbstständigem Arbeiten, zur Kooperation und zur themenkonzentrierten Arbeit) sowie die Sozialkompetenzen der Gruppenmitglieder berücksichtigt.

Die optimale **Teamgröße** liegt bei drei bis acht Mitgliedern, bei Gruppen eher sieben bis zehn. Teams mit mehr als acht Mitgliedern verlieren an Leistung und Effizienz. Die ideale Teamgröße und –zusammensetzung soll der Komplexität der Teamaufgabe entsprechen.

Traditionelle Rollenmuster der Selbstdarstellung und konkurrierende Rivalität sollen abgelöst werden durch **Bereitschaft zur Teamfähigkeit**: Gleichstellung und Gleichberechtigung, offene Kommunikation und Information sowie Kooperation und rationale Konfliktbewältigung sind Merkmale von Teamfähigkeit. Das Training solcher Fähigkeiten wird durch Feedback-Übungen, Selbstbild-Fremdbild-Gespräche, Rollenspiele, Kleingruppenarbeiten, Präsentationsübungen und Kreativitätsübungen zu neuen Erfahrungen und Bewertungen bei den einzelnen Teammitgliedern führen.

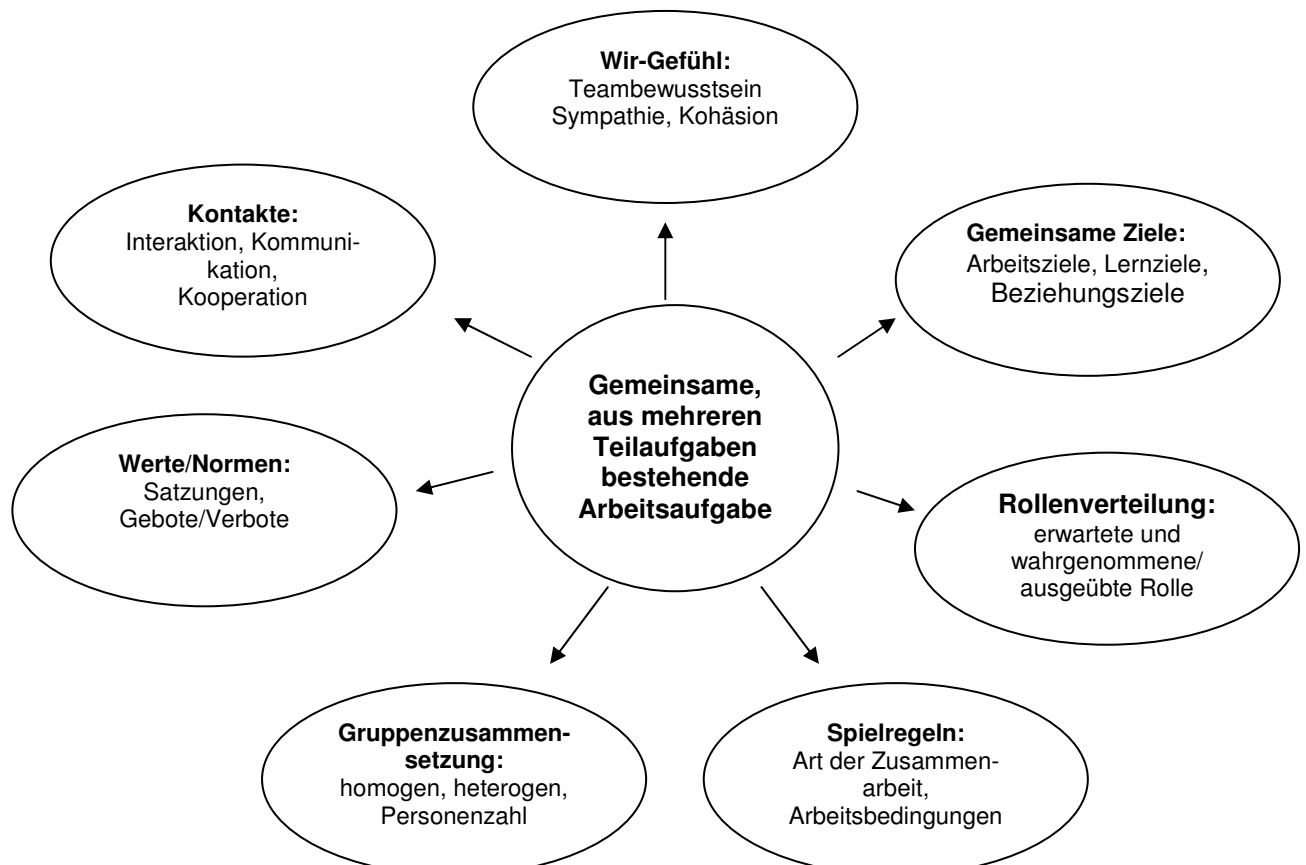
**Teamarbeit: Vom Einzelkämpfer zum Teamplayer
von der Beliebigkeit zur Verbindlichkeit
von der Belastung zur Entlastung
vom Guten zum (noch) Besseren**

Reinhold Miller

Nach Schley (1998) lässt sich das Team mit einem Bündel von Faktoren beschreiben: Gute Teams

- haben idealerweise zwischen fünf und sieben Mitglieder
- streben eine gemeinsame Leistung an
- besitzen ein gemeinsames Verständnis vom Ziel
- entwickeln eine Dynamik der Zusammenarbeit
- gestalten ein Klima des konstruktiven Miteinanders

Die Merkmale eines Arbeitsteams sind nach Döbber (2001):



4 Der Team-Status

Ueberschar (2000) formuliert folgende Prämissen für Team-Verhaltensregeln und beschreibt damit auch den Teamstatus:

Wir betrachten uns als gleichberechtigte, menschlich und fachlich voll akzeptierte Partner **Gleichberechtigung**

Wir kommunizieren offen, aktiv, ehrlich und fair, hören hin und tolerieren andere Meinungen **Kommunikation im Team**

Wir alle, besonders ich, sind verantwortlich für eine freundliche, sachliche und motivierende Atmosphäre. **Atmosphäre**

Wir bringen unsere volle Leistungskraft ein und fühlen uns stets verantwortlich für das Team, für die Aufgabe, für das Ergebnis und tragen alle Entscheidungen nach außen solidarisch mit. **Verantwortlichkeit**

Wir unterlassen abfällige und/oder abwertende Bemerkungen und Gesten, bzw. sorgen für deren sofortige Unterbindung. **Kommunikation im Meeting**

Wir bereiten uns sorgfältig vor, informieren alle anderen Team-Mitglieder und gehen mit Informationen vertraulich um. Wir halten uns an verabschiedete Regeln, Vereinbarungen und Termine – denn das Gruppeninteresse steht vor dem Einzelinteresse. **Disziplin**

Wir haben das vereinbarte Ziel und die persönliche Aufgabenstellung immer vor Augen, um das Ergebnis möglichst schnell, gut und wirtschaftlich herbeizuführen. **Ergebnisorientierung**

Konflikte werden von uns als solche akzeptiert und nicht unter den Tisch gekehrt, sondern zielgerichtet und fair ausgetragen. **Konfliktverhalten**

Jede Kritik ist Chance zur Verbesserung. Wir begreifen daher Kritik nicht als persönlichen Angriff, sondern als Lernprozess und üben Kritik immer konstruktiv – auch Lob ist Kritik. **Kritikkultur**

Die häufigste Form der unbefriedigenden Arbeit im Team ist die des Rückzugs ohne offene Auseinandersetzung. Der Team-Status kann durch den Kurzfragebogen von Francis und Jung (zit. bei Schley, 1998) evaluiert werden. Dazu finden Sie unter 14.6 im Raster eine Reihe von wichtigen Merkmalen, die verhindern können, dass Gruppen ihr Potential optimal auszuschöpfen in der Lage sind.

5 Kritik an der Effizienz des Team-Gedankens

Liest man neuere Literatur zum Thema Teamarbeit, kann man den Eindruck gewinnen, Teamarbeit sei ein erstrebenswertes Ziel. Diese Auffassung wird jedoch nicht von allen Autoren vertreten. Nach Ansicht von Gerdsmeier, (2004) produziert die Qualitätsdiskussion die Annahme, dass die Weiterentwicklung von Schule und Unterricht besser gelingt, wenn Lehrerinnen und Lehrer kollegial eng kooperieren. Teamarbeit schiene erforderlich wegen der eingeführten Rahmenpläne, sie schiene unerlässlich wegen des propagierten fächerübergreifenden Unterrichts oder der Glättung des Übergangs. Seiner Wahrnehmung nach ist die Lehrerhaltung dazu eher verhalten. Seine Beziehung zum Thema ist kritisch geprägt, weil für ihn die wesentlichen Argumente für Teamarbeit meist aus dem Bereich der Wirtschaft oder von Organisationen stammen. Daher werde die Übertragbarkeit auf den schulischen Bereich nicht sorgsam genug geprüft. Seine Fragen sind: Weshalb soll Teamarbeit Vorteile bringen? Wiegen die Vorteile die Nachteile auf? Wäre eine Arbeitsgruppe nicht ausreichend? Was unterscheidet ein Team von einer Arbeitsgruppe?

Für Gerdsmeier (2004) besteht das Kerngeschäft der Lehrerinnen und Lehrer in der Gestaltung und Durchführung von Unterricht unter Organisationsbedingungen von Schule. Diese Arbeit wird traditionell nicht in Teams erledigt! Die Frage ist daher für ihn, ob nun bestimmte Formen der Zusammenführung von Personen und bestimmte eingebrachte Selbstkonzepte der Personen bei einem formal weitgehend unveränderten Kerngeschäft und unveränderten Rahmenbedingungen produktiver, effizienter und zufriedener zu erledigen sind. Außerdem merkt er kritisch an:

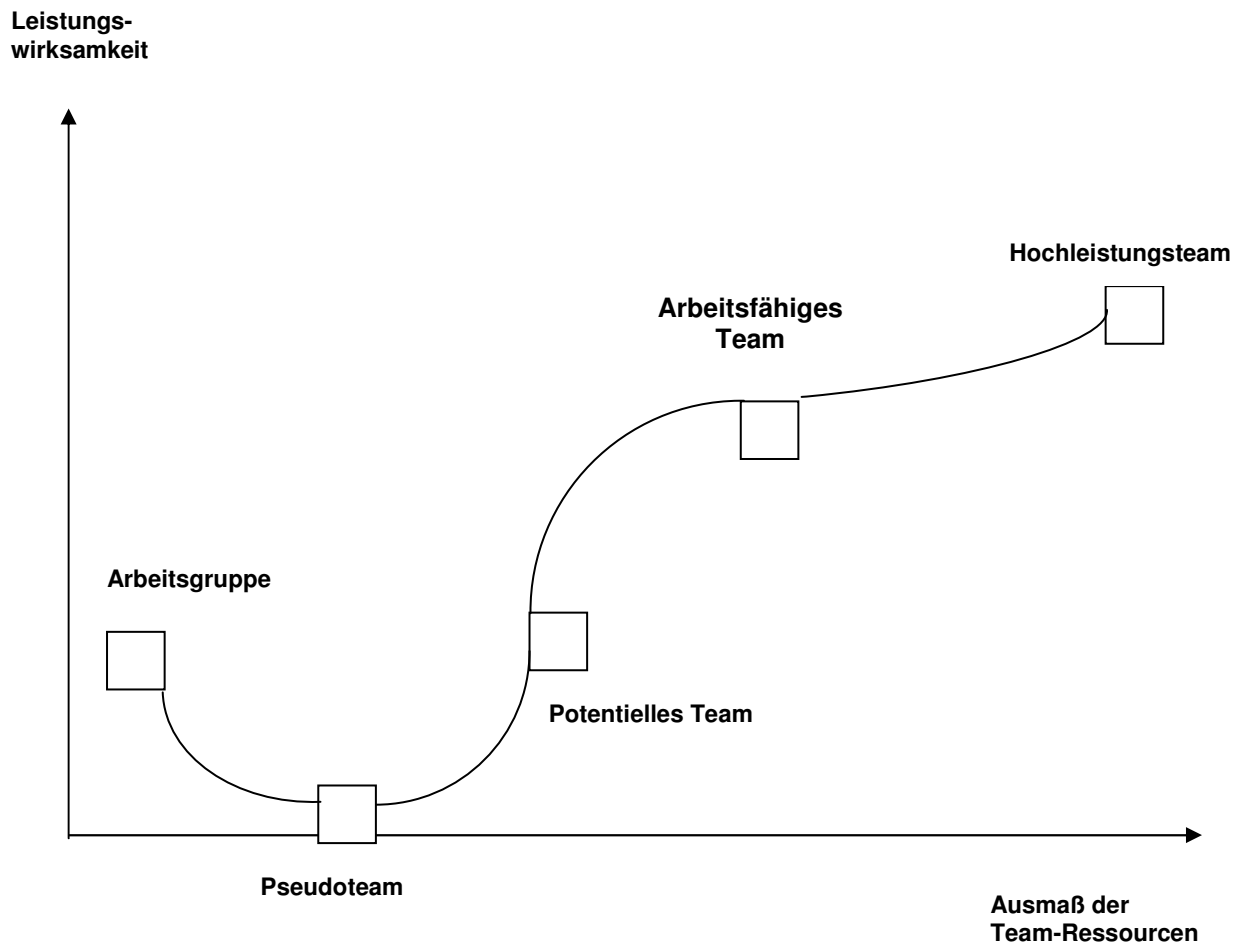
- Das System Schule belohnt Teambildungsanstrengungen nicht sehr.
- Die einzelnen Lehrer haben zu viele Entscheidungen in persönlicher Autonomie und Verantwortung zu treffen (pädagogische Freiheit).
- Die subjektiv wahrgenommenen Kosten und Belohnungen werden nicht als vorteilhaft eingeschätzt.
- Die Produktionsziele werden zugunsten der Gruppenwohlbefindungsaspekte und der Mitgliederunterstützungsaspekte vernachlässigt.
- Status- und Organisationstyp (Beamtentum) fördern Leistungen und Sonderanstrengungen nur bedingt.
- Eingeschränkte Passung zwischen Arbeitsweise von Teams und unterrichtlichen Arbeitsweisen.
- Immer wieder vorkommende Ab- und Zugänge in Teams.
- Teambildung wird immer nur aus dem an der Schule vorhandenen Pool von Kolleginnen und Kollegen gespeist mit der Einschränkung, dass aus der Gesamtzahl der Mitglieder eines Kollegiums wegen Motivationsmangel, Arbeitsstil und Kompetenz vorab eine Reihe von Personen nicht in Betracht kommen.
- Die emotionale Korrespondenz zwischen Personen eines Kollegiums kann nicht vorausgesetzt werden.

- Lehrerinnen und Lehrer sind durch ihre berufliche Sozialisation Einzelkämpfer.
- Die regelmäßige Kooperation bedarf besonderer Anstrengungen.
- Beeinflussen die nicht an Kooperation orientierten Selbstkonzepte die Zusammenarbeit positiv?
- Die Bildung von Teams wird von „oben“ angestoßen, Teambildungen von „unten“ benötigen einen Vorlauf bis sie sich gegenüber der Schulorganisation artikulieren, positionieren und behaupten können.
- Trotz eines gemeinsamen Projektes in der Gruppenarbeit behält jeder Lehrer in der Realität seine eigenen Kinder und seinen eigenen Lehrstil, hält seinen eigenen Unterricht.
- Die Entwicklung gemeinsamer Gütemaßstäbe ist bei unterschiedlichen Selbstkonzepten sehr schwierig.

6 Die Team-Leistungs-Kurve

Zur Charakterisierung des Status eines Teams und zur Eigendiagnose eignet sich die hier vorgestellte Team-Leistungs-Kurve sehr gut, weil sie viele differenzierende Einzelaspekte weglässt und den erlebbaren Typus hervorhebt. Zudem macht sie eine normative Frage möglich: „Wollen wir eine gut funktionierende Arbeitsgruppe oder ein richtiges Team sein?“ Und sie weist klar auf die Wechselwirkung der beiden Entwicklungsachsen hin: Die Nutzung der Ressourcen führt zu größerer Teamleistung und die Wirksamkeit im Team wirkt auf die Aktivierung der Ressourcen. Produktivität und Menschlichkeit schließen sich nicht aus, sie scheinen sich vielmehr zu bedingen (Schley, 1998).

Katzenbach und Smith (zit. bei Schley, 2005) haben das Verhältnis der „Leistungswirksamkeit“ zum „Ausmaß der genutzten Team-Ressourcen“ in Beziehung gesetzt und entlang einer flachen gestreckten Kurve die Typen von Team-Leistung angeordnet. Wie sich zeigt, geht die Entwicklung nicht linear aufwärts.



Erläuterungen zur Grafik:

Arbeitsgruppe:

Die Leistungsherausforderungen werden im Rahmen individueller Verantwortlichkeiten erfüllt. Es besteht kein Bedarf, der eine deutliche Leistungssteigerung erforderlich macht. Interaktionen zum Informationsaustausch, zum Zielabgleich und zur Entscheidungsfindung dienen primär den Individualleistungen.

Pseudoteam:

Eine deutliche Leistungssteigerung ist vorhanden, aber die Gruppe bemüht sich nicht wirklich um eine Gemeinschaftsleistung. Es fehlen gemeinsame Ziele und Absichten. Die Gesamtleistung ist geringer als die Summe der Einzelleistungen, weil die Individuen sich gegenseitig beeinträchtigen.

Potentielles Team:

Es gibt einen deutlichen Bedarf nach Leistungsverbesserung und die Gruppe bemüht sich gemeinsam um Leistungssteigerung, Klarheit der Ziele, Arbeitsergebnisse, Entwicklung eines gemeinsamen Vorgehens. Eine gemeinsame Teamverantwortung für die Arbeitsergebnisse ist noch nicht ausgebildet.

Arbeitsfähiges Team:

Die grundlegende Teamdefinition wird erfüllt: Eine kleine Zahl von Personen mit sich komplementär ergänzenden Fähigkeiten, die sich einem gemeinsamen Sinn, Ziel und Arbeitsansatz verpflichtet fühlen und für deren Einhaltung sie sich gegenseitig verantwortlich halten.

Hochleistungs-Team:

Zusätzlich zu den Leistungskriterien eines arbeitsfähigen Teams setzen sich die Teammitglieder untereinander entschieden für den Erfolg und Wachstum des jeweils anderen ein.

Die Darstellung zeigt also eine schwächere Wirksamkeit beim so genannten „Pseudoteam“, das Teamarbeit zwar bekundet aber nicht praktiziert. Viele Lehrerkollegien funktionieren nach dem Typus „Arbeitsgruppe“, viele Kollegien, die im Schulentwicklungsprozess stehen, befinden sich im Status des „Potentiellen Teams“. Der Weg zum „arbeitsfähigen Team“ erfordert Entwicklung und Entwicklungsbegleitung.

Wer das Ziel nicht kennt, wird den Weg nicht finden

7 Bedingungen für die Teamarbeit

7.1 Was ein Team braucht

Ein Team benötigt folgende Dinge:

ein gemeinsames Ziel: Zielklarheit ist im pädagogischen Kontext nicht immer ganz leicht. Das gemeinsame Ziel muss allen Teammitgliedern klar und auf breiter Ebene bekannt sein.

eine Arbeitsaufgabe: Die Arbeitsaufgabe muss sich aus mehreren Teilaufgaben zusammensetzen.

eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung: Jedes Teammitglied muss eine bestimmte Funktion und eindeutige Rolle haben. Jeder tut, was er am Besten kann; so werden die Ressourcen und Potenziale der Mitglieder genutzt.

eine unmittelbare Zusammenarbeit: Gute Teams entwickeln eine selbstverständliche Struktur, die hilft, flexibel, methodisch, zielbewusst und einfühlsam zusammen zu arbeiten.

Teamfähigkeit: Die Mitglieder bringen sich konstruktiv und auf stimulierende Weise in die gemeinsame Teamleistung ein, besitzen die Fähigkeit mit anderen zusammenzuarbeiten und fühlen sich für den Gesamterfolg persönlich verantwortlich. Sie können ferner mit sachlicher Kritik umgehen, sind einerseits stolz und selbstbewusst, andererseits bescheiden und demütig.

Kommunikation: Kommunikation ist das zentrale Arbeitsinstrument! Der Dialog als wesentliche Komponente des Team-Lernes entwickelt tiefes Vertrauen und persönlichere Beziehungen. Der Unterschied zwischen herausragenden Teams und mittelmäßigen Teams besteht darin, dass sie Konflikte als Bestandteil des Di-

alogs akzeptieren, Abwehrrouinen, die ihre Energie blockieren, vermeiden und dadurch ihr Verhalten positiv entwickeln und für ihre Energie nutzen. Sie verstehen Widerstände.

Leitung: Nur wenn die Leitungsverhältnisse klar sind, kann ein Team effektiv arbeiten.

Autonomie und Rahmensetzung: Gerade zu Beginn seiner Arbeit braucht das Team einen Freiraum, sich zu finden, und Autonomie sowie Gestaltungsspielraum um sein Programm realisieren zu können.

Unterstützung: Schulleitung sollte eine konstruktive Unterstützungsstruktur bereitstellen. Unterstützung muss auch von den übrigen Mitgliedern des Kollegiums kommen.

Erfolgserlebnisse: Das Team kann am Besten über konkrete Erfolgserlebnisse stabilisiert werden. Die Anerkennung erfolgt durch die Schulleitung und das Kollegium.

gemeinsame Spielregeln: Es muss im Team einen Konsens über Regeln und Normen geben.

einen gemeinsamen Wertekonsens: Ohne einen minimalen Grundkonsens an Werten und Normen ist eine Kooperation nicht möglich.

ein Wir-Gefühl: Die ermunternde Atmosphäre, eine offene Stimmung, das Denken in gemeinsamen Modellen und ein Klima des Vertrauens sind wesentliche Voraussetzungen dafür.

Teammitglieder müssen ihr Handlungsrepertoire erweitern. Winkel (1997) nennt dies die „unverzichtbare Forderung nach der Permanenz der Selbstbildung“. Dabei sollte an der kognitiven Sachkompetenz, der methodisch-moderativen Gestaltungskompetenz, der emotional-empathischen Begleitungskompetenz, der kommunikativ-sozialen Interaktionskompetenz und an der kritisch-reflexiven Analysekompetenz gearbeitet werden. Dies erscheint möglich, wenn die Arbeit in der Gruppe auf ihrem Weg zur Teamwerdung bzw. –entwicklung selbst zum Thema gemacht wird. Langfristig ist es daher notwendig, die Lehrerarbeitszeit von der Unterrichtsverpflichtung zu entkoppeln, also die Unterrichtsverpflichtung zu reduzieren, aber auch die schulische Anwesenheit zu erhöhen, um die Möglichkeit der Kultur der Zusammenarbeit als zusätzliche Chance für die Lehrerinnen und Lehrer zu stärken (Bauer et al., 1996).

Unter 14.1 finden Sie ein Instrument zur Einschätzung der Bedingungen von Teamarbeit wie Sie sie an der eigenen Schule erleben.

7.2 Die Kriterien der Teamfähigkeit

Je nachdem ob Sie die Kriterien der Teamfähigkeit aus der Perspektive der Schulleitung oder aus der Perspektive des Teammitglieds sehen, lassen sich Fragen formulieren, deren Antworten zur hilfreichen Einschätzung und Beantwortung führen können.

- Wie unterstützt er/sie die Zusammengehörigkeit und den Bestand des Teams?
- Wie beeinflusst er/sie das Team in Bezug auf die Zielerreichung?
- Kann er/sie aufmerksam und aktiv zuhören?
- Verspürt er/sie Spannungen, die im Team entstehen, rasch und hilft sie zu lösen?
- Unterstützt er Minderheiten im Team?
- Bemüht er sich um Team fördernde Aktivitäten?
- Macht es ihm Spaß, im Team zu arbeiten und äußert er dies auch?
- Achtet er auf seine Wirkung auf das Team?
- Wie ist er arbeitsmäßig belastbar? Hat er sich unter Kontrolle?
- Wie ist sein Zeitverhalten in der Teamarbeit?
- Wie reagiert er auf Kritik in der Gruppe?
- Wie bewältigt er verständlichen Ärger?
- Wie ist seine Streitkultur?

Wünschenswerte Kooperationsorientierungen sind für die Teameignung und Mitarbeit folgende:

- verzichtet auf Machtmittel und Pressionen
- greift andere Meinungen und Ideen auf und führt sie weiter
- hilft anderen aus Schwierigkeiten
- setzt sich nicht auf Kosten anderer durch
- teilt Erfolgserlebnisse mit anderen
- arbeitet konstruktiv in der Gruppe
- trägt zur angenehmen Gesprächsatmosphäre bei
- lässt andere zu Wort kommen und ausreden
- versucht nicht andere zu dominieren
- hält nicht starr an seinen Lösungen fest

- sperrt sich nicht gegen Kompromisse
- versucht, Vorschläge aller Teilnehmer zu hören
- wird von der Gruppe als kompetenter Gesprächspartner akzeptiert
- vermeidet Widerstände der Gruppe auf sich zu ziehen
- hört Ausführungen anderer aufmerksam zu
- setzt sich mit Vorschlägen anderer intensiv auseinander
- reagiert auf Argumente anderer positiv und aktiv hinterfragend
- will von anderen durchaus angesprochen und beachtet werden

8 Die Vor- und Nachteile der Teamarbeit

8.1 Die Vorteile

Philipp (2000) nennt sieben Kriterien als Vorteile von Teamarbeit:

- Aufgaben und Rollenverteilung
- Ziel
- Interne Kommunikation
- (wechselnde) Leitung
- (relative) Autonomie
- Rahmensetzung und
- Erfolgserlebnisse

Man kann die Frage nach den Vorteilen auch von einer anderen „Seite“ aus betrachten, indem man nach den verschiedenen Seiten fragt:

schöpferische Seite

Gruppen haben mehr Ideen und mehr Kompetenzen als einzelne Personen. Die Gruppenkommunikation führt zu effektiverer Planung und Prüfung. Die Erfahrungspraxis ist größer.

gestalterisch durchführende Seite

Der Austausch von Erfahrungen ist ergiebiger. Man lernt die praktischen Erfahrungen in ihrer Vielfalt kennen und hat mehr Möglichkeiten zu Hospitation und Feedback.

Das Team kann sich eher stärken in der Erhöhung der wechselseitigen Frustrationstoleranz. Dies kann zu mehr Motivation führen.

konfliktvolle Seite

Die subjektive Zufriedenheit steigt.
Die Verständigung auf gemeinsam Wichtiges ist eher möglich.

Leistungsvorteile und Synergieeffekte von Teams werden häufig durch das potenzierte Addieren von Einzelfähigkeiten z.B. durch die Formel $2 + 2 = 7$, dargestellt. Das synergetische Ergebnis eines Teams ist wesentlich höher als die einfache Summe der Einzelfähigkeiten der Teammitglieder.

Die Bewertung der Vorteile von Teamarbeit hängt von den Mitgliedern ab.

8.2 Die möglichen Nachteile und Probleme in der Teamarbeit

8.2.1 Die möglichen Nachteile

Hier wird unterschieden zwischen Nachteilen der Teamarbeit in der Team-Aufbauphase und der Team-Ausbauphase.

- Aufbauphase:** Teamarbeit bedeutet in dieser Phase deutliche zeitliche Mehrbelastung.
Es ist ein energievoller Aufwand bis zur funktionierenden Kooperation.
Es kann zu unangenehm erlebten Ziel- und Wertedivergenzen kommen.
Nicht selten gibt es abweichende Ziel-Annahmen.
Die Erfahrungs- und Evidenzhintergründe müssen mühsam vermittelt und in einen Konsens geführt werden.
Die Teammitglieder bringen differente Lebensstile und Ansprüche in das Team mit ein.
Mit sozialen Aspekten wie Macht, Partizipation, Unverlässlichkeit, Gerechtigkeit usw. muss konstruktiv umgegangen werden.
- Ausbauphase:** Das Team als Arbeitsform bindet Zeit und Energie.
Um „teamfähig“ zu bleiben ist ein hoher innerer Koordinations- und Kommunikationsaufwand erforderlich

8.2.2 Die Probleme in der Gruppen- und Teamarbeit

Die 12 wichtigsten Gründe warum Gruppenarbeit scheitern kann liegen nach Ueberschar (2000) in:

1. Zu viel Distanz der Führung („Macht mal schön“)
2. Zu viel Passivität des mittleren Managements statt aktiver Unterstützung („Beweist mal, dass ihr es besser könnt“).
3. Ungeeignetes Führungsverhalten zerstört Vertrauen, Offenheit und Selbstverwirklichungswünsche der Mitarbeiter.
4. Verantwortung wird nicht konsequent delegiert und zugelassen.
5. Es werden zu schnell Erfolge erwartet, obwohl die Gruppenarbeit als mittel- bis langfristiger Prozess zu sehen ist.
6. Mangel an methodischem Vorgehen beziehungsweise Unterstützung reduziert die Effizienz der Ergebnisse, zu viel übliche Diskussionen, zu wenig detaillierte, sofort umsetzbare Ergebnisse.
7. Schlechte Moderationsumgebung und –mittel, unprofessionelle Moderations-Workshops, zu wenig Schulung und Betreuung.
8. Führungskräfte wollen selber Gruppen moderieren, statt sich als Gruppenmitglieder einzubringen.
9. Strategische Ziele des Unternehmens sind nicht bekannt oder werden zu wenig als Orientierungsgrößen verwendet.
10. Versuche mit Insellösungen und zu späte Integration aller Abteilungen und Bereiche.
11. Zu wenig Zeitaufwand für Gruppenarbeit, zu viel Freizeit der Mitarbeiter erforderlich.
12. Mangelnde Projektabwicklung, Zeitplanung und Koordination der Schnittstellenthemen.

**Die Vorteile der Teamarbeit werden erst später wirksam.
Die Nachteile der Teamarbeit werden sofort in Rechnung gestellt.**

9 Prozessabschnitte und Organisation von Teamarbeit

Teams entwickeln häufig ihren Teamgeist erst nach und nach in verschiedenen Phasen.

1. In der anfänglichen Konfliktphase ist die gemeinsame Zusammenarbeit noch durch gegenseitiges Misstrauen, geringe Übereinstimmung über Gruppenziele und die Vorgehensweise geprägt.
2. In der Anpassungsphase erfolgt die erste Annäherung der sachlichen Standpunkte, wenn auch noch kein großes persönliches Vertrauen vorhanden ist.
3. In der folgenden Phase der Uneinigkeit kann durchaus schon das Vertrauen im persönlichen Bereich gewachsen sein (man kennt sich nun schon besser), aber es gibt sachlich noch keine Übereinstimmung.
4. In der letzten Phase der Einigkeit sind dann ein hoher Vertrauensgrad zwischen den Gruppenmitgliedern und gemeinsame Gruppeninteressen entstanden, die auch das WIR-Gefühl in der Gruppe bewusst werden lassen.

Die unter 9 wiedergegebene Darstellung weist deutliche Parallelen zu den klassischen Prozessabschnitten auf, wird aber bislang weniger häufig zitiert.

9.1 Die klassischen Prozessabschnitte einer gelingenden Teambildung

Die klassischen Prozessabschnitte der gelingenden Teambildung lassen sich in vier Phasen darstellen:

1. Phase: Das Forming, die Formierung des Teams (Orientierungsphase)

Jede Gruppe beginnt mit der Abklärung der Aufgaben, Rahmenbedingungen und einer Orientierung an formalen Standards. Es geht um Kennenlernen der Aufgaben und der anderen in der Gruppe. Unterschiede werden festgestellt aber nur selten gleich zu Beginn ausgetragen.

- Kennenlernen der Aufgabe
- Einschätzen der Situation und Abhängigkeiten
- Kennenlernen und Abtasten
- Suche nach Anhaltspunkten und Hilfen

2. Phase: Das Storming, die Sturm- und Drang-Phase der Teamentwicklung (Konfliktphase)

Hier überwiegen die Erwartungs- und Befürchtungsanteile, die Gruppe wird noch nicht als Gruppe erlebt. Jetzt zeigen sich die Interessensgegensätze und unterschiedlichen Rollen. Die Leistung sinkt unter die Summe der Einzelbeiträge.

- Schwierigkeiten mit der Aufgabe
- Widerstand gegen die Aufgabe
- Es entstehen Konflikte innerhalb der Gruppe
- Feindseligkeiten und Spannungen treten auf
- Positionskämpfe brechen auf

- Untergruppenbildungen

3. Phase: Das Norming, die Phase der Verständigung und Festlegung von gültigen Normen für das Team (Organisationsphase)

Es entwickelt sich das Bedürfnis nach Regeln. Die wiederkehrende Klärung von Grundfragen erscheint unökonomisch, Spielregeln helfen hier. Prozessnormen helfen der Gruppe zu Flexibilität und Entwicklungsoffenheit. Es findet eine kooperative Suche nach Alternativen statt.

- Austausch von Informationen und Interpretationen zur Aufgabenstellung
- Harmonisierung der Beziehungen
- Normen werden festgesetzt
- Rollendifferenzierung
- Teilnahme am Gruppengeschehen
- Entwicklung eines Gruppenzusammenhalts

4. Phase: Das Performing, die Phase des effektiven Arbeitens (Integrationsphase)

Auf der Basis von Auseinandersetzungen und Regeln entsteht eine Kreativität und Produktivität. Jetzt kommt Ideenreichtum zum Tragen. Alles geschieht flexibel, selbstorganisiert, in Verantwortung füreinander und für das Ergebnis. Der Gruppenprozess entwickelt sich spielerisch und selbstverständlich weiter.

- Arbeiten an der Aufgabe
- Auftauchen von Lösungen
- Funktionelle Rollenbezogenheit ist abgeschlossen
- die Gruppe ist strukturiert und gefestigt
- Konflikte werden gelöst
- Kooperation wird möglich
- informelle Kontaktaufnahme

Teamarbeit kann gewünscht, aber nicht erzwungen und die Zusammensetzung nicht verordnet werden. Sie geschieht durch die Beteiligten selbst, sei es aus Sympathie, sei es aus sachlichen oder funktionalen Gründen.

9.2 Der Weg zur Organisation der Teamarbeit

9.2.1 Die Vorbereitung der gemeinsamen Arbeit

Die Teamarbeit „vorbereiten“		
Was?	Wozu?	Wie?
Einen Anfang setzen Fertigkeiten wechselseitige Erwartungen	Voraussetzungen für eine hohe Ökonomie und Effektivität der Gruppenarbeit	Blitzlichtrunde zu den Fragen
Die Arbeit organisieren Rollenverteilung – realistische Einschätzung der Möglichkeiten – Zeitplan – Kommunikationsmodell	Genauere Kenntnis der Arbeitsformen und –rollen erleichtert die Einteilung der eigenen Kräfte	Klärung der Rollen durch Abfragen – Visualisierung eines ersten Zeitplans und der Arbeitsformen
Den „Auftrag“ formulieren Probleme und Ziele	Eine Gruppe weiß genau, was sie tun soll, wenn jedes Gruppenmitglied ein identisches Bild vom Auftrag der Gruppe hat	Auftrag konkretisieren und festlegen, welches „Produkt“ von der Gruppe erwartet wird.

Bei der Phase der **Teambildung** ist zu fragen, wie sie sich qualitativ gestalten muss. Die besonderen Hürden im schulischen Bereich zur Teambildung sind

- organisatorische Bedingungen
- spezifischer Anreiz & Kontrollsystem
- Art der Teambildungsimplementierung
- Zuschnitt der Lehrerrolle
- Erleben der eigenen Selbstwirksamkeit
- usw.

Die Entwicklung von Teams lässt sich auch darüber beschreiben, wie es zu einer Rollendifferenzierung kommt und in welchem Maße die **Rollen** als hilfreich für die Gesamtleistung eines Teams erlebt werden. Rollen tragen dazu bei, die Komplexität des sozialen Geschehens zu reduzieren. Sie vereinfachen die Welt.

Zielvereinbarungen können innerhalb des Teams ausgehandelt werden. Sie können in der Formulierung von

- Handlungszielen
- Prozesszielen
- Ergebniszielen

gestaltet sein.

Die Teamentwicklung hängt nach Meinung von Bastian und Rolff davon ab, inwieweit die notwendigen und Teamarbeit voraussetzenden **Kooperationsstrukturen** in der Schule verankert werden können. Für Teams ist es darüber hinaus ebenfalls von Bedeutung, ob die notwendigen **räumlichen und zeitlichen Res-**

sources geschaffen werden können: den eigenen Arbeitsplatz zu gestalten, geeignete Formen der Arbeitszeitregelung zu finden und über einen gemeinsamen Materialfundus und Organisationsrahmen (wöchentliche Konferenz- und Planungsnachmittage, Klausurtagungen etc.) zu verfügen.

9.2.2 Die eigentliche Arbeit im Team

Effektiv im Team arbeiten		
Was?	Wozu?	Wie?
Das Problem analysieren Situationsbeschreibung Zielanalyse	Je genauer und umfangreicher die Situations- und Zielanalyse ist, desto einfacher ist die Suche an den bestmöglichen Lösungsalternativen	Grundsätzlich alle Informationen visualisieren
Kriterien für eine optimale Lösung formulieren Personen – Material – Kosten – Zeit – Zustimmungsprozesse		Kriterien sammeln und diskutieren, geringe Kosten – hohe Beteiligung – Zustimmung aller – unmittelbare Umsetzungsmöglichkeit – ...
Lösungen suchen Sammlung von Lösungsmöglichkeiten, Erarbeiten von Lösungsalternativen	Das Konzentrieren auf die „beste“ Lösung bindet nicht nur unnötige Kräfte, es fließen immer schon Bewertungen ein, problematisch im Hinblick auf die Flexibilität der Ergebnisse, sonst nicht mehr offen für Anregungen von außen.	„brainstorming“-Verfahren
Lösungen bewerten Abwägen der Implikationen und Konsequenzen, Einigung	Lösungsvorschläge werden hier auf die zwei/drei besten reduziert	„Probearbeiten“; Bewertung anhand der Kriterien
Die Präsentation vorbereiten Wer präsentiert was wie?		

9.2.3 Übergreifende Aspekte der Teamarbeit

Die gute Organisation von Teamarbeit kann über folgende, weitere Punkte definiert werden:

An einer Sache arbeiten:

Das Team realisiert eine mit dem Kollegium vereinbarte Zielsetzung.

Auf Erfolg hin orientiert:

Jedes Team hat ein klar umrissenes Arbeitspaket.

Das Team wird durch Einzelpersönlichkeiten geprägt:

Jedes Teammitglied bringt sich planmäßig ein.

Jede(r) ordnet sich der Gesamtverantwortung zu:

Es wird eine gemeinsame Strategie des Erfolgs entwickelt.

Ein gleicher methodischer Ansatz:

Statt dass jeder seinen Weg geht, wird um einen gemeinsamen Ansatz in der Vorgehensweise gerungen.

Unter 14.3 finden Sie eine im Zusammenhang hilfreiche Checkliste für das problem- und zielorientierte Vorgehen in der Teambildung.

10 Die erforderlichen Kompetenzen der Teammitglieder und der Gesprächsleitung

Die **Kompetenzen der Teammitglieder** sollten im Team an bestimmten Personen festgemacht werden. Hierbei ist das Prinzip der jeweils vorhandenen Kompetenzen und der Freiwilligkeit zu beachten. Die erforderlichen Kompetenzen sind (Bruggemann, 2004):

- Basiswissen über Teams: Rollen, Teamphasen, Teamorganisation
- Sitzungsmanagement
- Moderationstechniken
- Projektmanagement
- Kommunikationstechniken: Aktives Zuhören, Ich-Botschaften, Feedback geben und empfangen
- Konfliktmanagement

Die **Kompetenzen der Gesprächsleitung bzw. der Moderation** erfordern im Besonderen folgende Aufgaben bzw. Regeln:

- Kontrolle der Phasen
- Einhalten der Regeln
- Sicherung der Beteiligung aller
- Zusammenfassung des Themas
- Überleitung in die nächste Phase
- Festhalten des Themas.

Schlecht geplante Sitzungen führen zu Unzufriedenheit, unklare Aufgabenstellungen schöpfen das Potential der Gruppe nicht aus. Vielfach meinen Lehrerinnen und Lehrer ohne spezifische Methoden zum Ziel kommen zu können. Daher ist es zu empfehlen mit Moderationsmethoden zu arbeiten. Dabei wird stets von einem Thema ausgegangen, das mit entsprechenden Leitfragen bearbeitet wird (Schley, 1998):

- Wie gelingt uns...?
- Wie schaffen wir...?
- Auf welche Weise können wir...?

10.1 Förderndes und hinderndes Kommunikationsklima

Der unter 14.4 wiedergegebene Fragebogen aus Philipp (2000) ermöglicht eine genauere Analyse des Kommunikationsklimas und bezieht sich dabei auf die wahrgenommene Kommunikationssituation zwischen Lehrer(in) und Schulleiter(in). Dies ist, wie wir wissen, nicht nur in der Teamarbeit von herausragender Bedeutung.

Je nach Beratungsanlass bzw. Einsatz dieses Erhebungsbogens sollte nach der individuellen Auswertung eine Auswertung in der jeweiligen Gruppe stattfinden. Dazu bietet es sich an, dass jedes Gruppenmitglied seine beiden Summen (für hinderndes und förderndes Klima) auf den vorher auf Flipchart, Wandtafel o.ä. ausgezeichneten zwei Graphen abträgt, um so die Gruppenmeinung zu erheben.

Da mit diesem Instrument das Verhältnis der Einzelperson der Schulleiterin bzw. des Schulleiters zum Kollegium (oder des Abteilungsleiters zur Abteilung etc.) angesprochen ist und hiermit also sehr persönlich, individuell identifizierbare Zuschreibungen erfolgen können, sollte dieses Frageninventar in jedem Fall mit Hilfe externer Beratung bzw. Unterstützung eingesetzt werden. Dies gilt zumal dann, wenn schon im vornherein Konflikte zwischen den Beteiligten gewesen sind und mit dieser Methode – wie eingangs beschrieben – eine Konfliktklärung erfolgen soll. Da alle Kollegiums- und Gruppenmitglieder Partei sind, drängt sich eine von einer neutralen Außenperson moderierte Konfliktbearbeitung auf.

10.2 Probleme in der Team-Kommunikation

Folgende Regeln helfen nach Ueberschar (2000) Kommunikationsblockaden zu beseitigen:

- Aufheben von Annahmen bzw. Untersuchen der Annahmen oder der festen Standpunkte, statt sie zu verteidigen.
- Kollegialität und Gleichstellung im Dialog. Der Rang bleibt draußen vor der Tür. Entscheidend sind die profunden Kenntnisse aller Beteiligten.

- Erforschen der verschiedenen Denkweisen und Meinungen, welche den Annahmen zugrunde liegen, und ihre Beweisführungen durch intensives Fragen (Was führt Sie zu der Überzeugung, was veranlasst Sie ...?).
- Vorurteile verdeutlichen und nicht akzeptieren.
- Weg vom einfachen, linearen Denken, keine verwässerten Kompromisse durch simple Ursache-Wirkungen-Argumente, Verdeutlichung der Komplexität der Prozesse, die wir alle verstehen.

Die Komplexität der Kommunikation verlangt Offenheit, Vertrauen und eine neue Führung. Um solche Fertigkeiten zu entwickeln, benötigen alle Beteiligten Zeit und Ausdauer. Lehrerinnen und Lehrer wie auch Schulleiterinnen und Schulleiter müssen lernen, ihre Meinungen direkter zu sagen, Beiträge von anderen zu erbitten und mehr mit den anderen über ihre Probleme zu sprechen.

10.2.1 Killerphrasen

Ein kommunikatives Spezifikum stellen so genannte Killerphrasen dar. Wir erleben in unserer Umgebung immer wieder einige Menschen (manchmal gehören auch wir zu diesen!), die ihre vermeintlichen Rechte und ihre Meinungen regelmäßig mit Formulierungen und Argumenten durchsetzen, die jeglichen Widerspruch abblocken, die meistens gar nicht begründet werden müssen, weil sie eigentlich das letzte Wort darstellen.

Solche geschickt formulierten „Killerphrasen“ fallen häufig gar nicht auf. Darin liegen ihre Werte. Sie schmettern alles aus dem Weg, was in einer Gruppendiskussion gesagt worden sein könnte. Wir sollten also solche Killerphrasen kennen und sie bewusst im Team ansprechen. Es ist nicht nur Sache der Moderatorin bzw. des Moderators, sondern auch jedes Mitglieds in der Gruppe, sich gegen solche Killerphrasen zu wehren.

Hängen Sie zur Not eine Liste von Killerphrasen auf das Flipchart an die Wand, zur Achtung und zum ständigen Beweis, wenn sie bewusst oder unbewusst eingesetzt werden, Killerphrasen sind kein Ausdruck gepflegter Kommunikationskultur und Rhetorik, sie killen jeden Prozess der Verständigung.

Killer-Phrasen verhindern Lernprozesse!

Solche Killerphrasen können sein:

- Das ist nicht neu. Das gab es schon immer.
- Das klappt doch nie.
- Das ist bei uns nicht üblich.
- Das haben wir schon immer so gemacht.
- Das kann nicht funktionieren.
- Haben wir schon alles versucht. Ich kenne schließlich den Laden hier.
- Wir haben schließlich noch was anderes zu tun.
- Begreifen Sie doch endlich!
- Warum ändern, das klappt doch auch so, und das ist ja wohl das wichtigste.
- Wollen Sie damit sagen, dass hier bisher alles falsch gemacht wurde?
- Das haben wir alles schon gehabt, da ging es auch nicht.
- Klingt ja ganz gut, aber ich glaube nicht, dass das geht.
- In welchem Fachbuch haben Sie das denn gelesen?
- Das wächst uns noch über den Kopf.
- Das wird doch überall so gemacht.
- Sie sind noch jung und können noch viel dazulernen.
- Am grünen Tisch hört sich das gut an, aber in der Praxis keine Chance.
- Alles nur graue Theorie, die Realität sieht anders aus.
- Das können Sie doch nicht beurteilen.
- Dazu müssen Sie erst die Menschen ändern.
- Gute Idee! Geben Sie mir das irgendwann schriftlich?
- Warum sollten ausgerechnet Sie derjenige sein, der die richtige Lösung hat?
- Die Entscheidung liegt nicht bei uns.
- Darüber lässt sich ein andermal reden.

11 Leitungsaspekte

11.1 Die Führung und Leitung von Teams

Die Entwicklung von Teams schließt Rückschläge und Stagnationen ein. Teams entwickeln sich an ihren Aufgaben, durch Differenzierung und die Nutzung von teameigenen Ressourcen. Teams werden dennoch häufig als der Ort der hierarchiefreien Arbeit, als Überwindung von Führungsstrukturen, als autonome und selbstbestimmte Einheiten gesehen. Teams entwickeln Eigenheiten, bilden blinde Flecken aus und benötigen Prozess- und Ergebnisreflexion. Teams müssen daher geführt und geleitet werden. Um diese Entwicklungen zu vermeiden, die die Qualität der Teamarbeit mindern, ist die Führung eines Teams unabdingbar. Die Führungsfunktion kann innerhalb des Teams wahrgenommen werden, sie kann rotieren und auch von Schulleitung wahrgenommen werden. (Schley, 1998). Da Teams Dialog, Führung durch Ziele und Standards, Austausch über erreichte Ergebnisse und Reflexion von Prozessen benötigen, ist Führung eine ziel- und prozessorientierte Kommunikation.

Teamentwicklung bedeutet Beschäftigung mit den Menschen des Teams

11.1.1 Moderation als Leitungsaufgabe

Die Moderatorin bzw. der Moderator ist für das Team der methodische Helfer, um zielorientiert Probleme zu definieren, Lösungsansätze zu finden, Widerstände zu analysieren, Schritte zur Realisierung einzuleiten. Jede Gruppe braucht ihren Moderator.

Insbesondere in Gruppen gilt: „Durch Fragen führen“

- Moderator(inn)en fragen ihre Gruppe und geben keine Lösungen vor. Durch Fragen führen, durch Fragen Gedanken lenken, durch Fragen zu Lösungen hinführen, durch Fragen Antworten fordern, aus denen das Team sein Selbstvertrauen, seine Motivation, Initiative und Kreativität ableitet. Die Moderatorin bzw. der Moderator gibt seine fachliche Kompetenz in Form von Fragen in die Gruppen und ist damit Teil der Gruppe. Die Moderatorenrolle in den Gruppen sollte daher auf Dauer nicht von Externen ausgeübt werden, sondern nach und nach durch eigene, gut trainierte Kolleg(inn)en.
- Durch Fragen sollen Prozesse entstehen, die in den Köpfen etwas verändern und den Kolleg(inn)en bewusst machen, dass sie selbst die Veränderungen herbeigeführt haben.
- Fragen Sie und diskutieren Sie in Ihrem Team zum Beispiel:
 - Was verstehen wir unter Qualität?
 - Was verstehen wir unter Leistung?
 - Welche drei wichtigsten Qualitätsprobleme haben Sie in Ihrem Bereich in den letzten drei Monaten gestört?

Hören Sie was Sie hören und nicht was Sie hören wollen!

11.1.2 Führen zur Selbstverantwortung

Selbstverantwortung ist eine innere Einstellung! Sie können als Führungskraft andererseits niemandem Verantwortung (von außen) geben, wenn er sie nicht haben will. Verantwortung kann man nicht delegieren. Aufgaben können Sie delegieren, Verantwortung nicht. Wenn jemand zu einer Aufgabe „ja“ gesagt hat, muss ihm klar sein, dass sie bzw. er dann automatisch die Verantwortung hat. Sie könnten sie bzw. ihn dann auch zur Verantwortung ziehen.

Lösen Sie nicht Probleme die nicht die Ihren sind! Machen Sie nicht immer gleich alles zur „Chefsache“. Lassen Sie Verantwortung dort, wo sie hingehört! Es ist überraschend, welche erstaunlichen Ergebnisse Sie erzielen, wenn Sie die Entscheidungskompetenz dahin verlagern, wo auch die Sachkompetenz sitzt.

Ratschläge erschlagen Selbstverantwortung

Tun Sie nichts, was die Kollegin bzw. der Kollege selbst tun könnte.

Helfen Sie höchstens mit Fragen:

- An welche Alternativen haben Sie bisher gedacht?
- Wo liegen aus Ihrer Sicht Vorteile und Nachteile?
- Welche weiteren Informationen brauchen Sie, um das Problem zu lösen?
- Was ist Ihr Vorschlag?
- Was geschieht, wenn Sie nichts tun?

Ändern Sie die Situation oder Ihre Einstellung dazu

11.1.3 Ergebnisorientierte Belohnungen in der Teamarbeit

Eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz eines leistungsgerechten Entlohnungssystems im Team ist immer die Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Festlegung der Leistungsstandards.

Geld spielt als Belohnungsart schon immer eine große Rolle. In der heutigen Freizeitgesellschaft sind nach Meinung von Ueberschar (2000) jedoch zusätzliche Freizeit oder Urlaubstage, Incentive-Reisen, zusätzliche teure und attraktive Schulungsveranstaltungen, interessante geschäftliche Auslandsreisen, „gesponserte“

Teamveranstaltungen, Berichte und Publikationen über die Erfolge in der Teamarbeit, Aushänge, Ehrungen, flexiblere Arbeitszeitregelungen und vieles mehr von den Mitarbeitern geschätzte Belohnungen für ihren besonderen Einsatz und den Erfolg im Team. Damit können auf eine für die Mitarbeiter angenehme Weise das Leistungsprinzip und der Leistungsanreiz im Unternehmen bestätigt werden. Dies gilt jedoch in dem von Ueberschar dargestellten Sinne für den schulischen Bereich nicht oder nur zum Teil.

Leistung verlangt Gegenleistung. Dennoch sollte der Leistungsvergütung kein so hoher Stellenwert beigemessen werden. Viel bedeutender für den Erfolg eines Teams ist das Führungs- und Arbeitsklima; darin besteht nämlich eine wesentliche Gratifikationsqualität. Damit wird eine Führungsaufgabe von Teamleitung oder Schulleitung markiert, die von hoher Bedeutung ist.

11.2 Die Aufgabe von Schulleitung in der Teamarbeit

Inhaltliche Fragen der Lehrerkooperation werden schon lange als Aufgabe der Schulleitung angesehen. Um so mehr, wenn es um Schulentwicklung geht. Im Rahmen des Themas Arbeit im Team ist sie wesentliche Voraussetzung und integrierende Aufgabe.

Die Auswertung erfolgreicher Schulentwicklungsprozesse zeigt, dass zwei Faktoren für eine Innovation entscheidend sind:

- ein hochkooperatives Klima im Kollegium, also etwas, was in Richtung Teamarbeit weist und
- eine effiziente und zugleich visionäre Schulleitung.

Schulleitung sollte Vertrauen in die Gestaltungsfähigkeit und in den Gestaltungswillen der Teammitglieder investieren und den Prozess unterstützen, Wege aufzeigen und initiieren. Sie muss für solche Teamentwicklungsprozesse eine Rahmung zur Verfügung stellen und günstige Strukturen schaffen.

Schulleitung moderiert dabei nur die Entwicklungsprozesse, versteht sich dabei mäeutisch und denkt und handelt dabei nicht zu sehr vor; sie ist eine vorsichtige Initiatorin. Lehrerinnen und Lehrer müssen bei den Teamentwicklungsprozessen dort abgeholt werden, wo sie stehen und dürfen nicht mit kompakten Programmen und komplexen Ideen überfallen werden. Schulleitung versteht sich selbst als Lernende und lernt mit und in den Teams (Rolff, 1993).

Schulleitung investiert einen hohen Vertrauensvorschuss, zieht sich jedoch nicht zurück, sondern behält die „Finger“ im Geschäft. Sie überträgt dem Team die Verantwortung für die Qualität der Arbeit. Dafür überprüfen die Teams auch selbst die Ergebnisse ihrer Arbeit und geben Schulleitung und Kollegium Rechenschaft darüber.

Schulleitung muss auch bereit sein, ein unterstützendes Kommunikationsklima zu fördern, in dem Kreativität und Experimentierhaltung entstehen und der Wille nach Veränderung und Reform wach gehalten wird.

Eine weitere Aufgabe von Schulleitung besteht in der Aneignung von strategischer und sozialer Kompetenz. Doppler und Lauterburg (1994) verwenden in diesem Kontext die Begriffe der Prozess-Kompetenz (Fähigkeit, Informationsprozesse, Entscheidungsvorgänge und Arbeitsschritte sorgfältig auf das Aufnahmevermögen der Menschen und Gruppen abzustimmen) und der Chaos-Kompetenz (Fähigkeit, in akuten Konflikt- und Krisensituationen Ruhe zu bewahren und handlungsfähig zu bleiben. Chaos-Kompetenz ist damit nicht nur eine Frage der Belastbarkeit sondern auch der Fähigkeit gut zuzuhören und auf Menschen einzugehen).

Schulleitung muss schließlich entsprechende Zeitkontingente für die Arbeit der Teams zur Verfügung stellen. Diese umschließen organisationales Lernen, praktisches Erproben und prosoziales Handeln.

Schulleitung hat außerdem die Aufgabe, die Ziele und Anliegen aus den Teams aufzugreifen, da Anregungen, die aus gemeinsamen Anliegen von unten wachsen, die größten Realisierungschancen haben und zu großer Zufriedenheit führen.

Die Führungsverantwortung der Schulleitung erfordert eine klare Zieldefinition. Die Definition eines speziellen Leistungsauftrags für das Team ist unersetzlich.

Neben der bedeutenden Rolle und Aufgabe von Schulleitung im Kontext der Teamarbeit sollte bei der Einführung von Teams in Schulkollegien die Unterstützung von externen Beratern sorgsam geprüft werden, da interne Widerstände nur selten intern abgebaut werden können.

11.3 Merkmale eines hindernden und fördernden Leitungsklimas

Philipp (2000) benennt folgende Aspekte zur Darstellung eines hindernden bzw. fördernden Klimas der Kommunikation in der Teamentwicklung, festgemacht an der Schulleitung:

Merkmale eines hindernden Klimas

- | | |
|-----------------------|---|
| Bewertung: | Die Leitungsperson kritisiert und bewertet sehr häufig das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; Erklärungen und Erläuterungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden kaum akzeptiert. |
| Überlegenheit: | Die Leitungsperson führt sehr autoritär und versucht, anderen ihre Meinung aufzuzwingen. |

Taktik:	Die Leitungsperson versucht, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu manipulieren und missinterpretiert häufig, was sie sagen.
Distanz:	Die Leitungsperson bietet wenig persönliche Unterstützung an und hält sich bei Problemen und Konflikten sehr „bedeckt“.
Überlegenheit:	Die Leitungsperson gibt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern häufig zu verstehen, wer der Herr im Haus ist.
Inflexibilität:	Die Leitungsperson ist sehr festgefahren und nicht in der Lage, eigene Fehler einzugestehen.

Merkmale eines fördernden Klimas

Aufgeschlossenheit:	Die Leitungsperson lässt Flexibilität, Kreativität und Experimentierhaltung zu.
Empathie (Einfühlungsvermögen, emotionales Wissen)	Die Leitungsperson versucht, zuzuhören und zu verstehen, welche Probleme die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Er/Sie respektiert die Gefühle und Werthaltungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
Gleichberechtigung:	Die Leitungsperson versucht nicht, die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter das Gefühl der Unterlegenheit zu vermitteln. Er/sie missbraucht den Leitungsstatus nicht, um andere zu kontrollieren.
Ehrlichkeit:	Die Kommunikation der Leitungsperson ist relativ frei von verdeckten Motiven. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können ihre Ideen frei äußern.
Problemorientierung:	Die Leitungsperson beschreibt eher die Problemlage, anstatt schon Lösungen vorzugeben. Er/Sie lässt offene Problemdiskussionen zu.
Beschreibung:	Der Kommunikationsstil der Leitungsperson ist klar; Situationen werden nicht bewertend beschrieben.

12 Begrifflichkeiten und was sie bedeuten

12.1 Team-Supervision

Die Supervision für ein Team kann an verschiedenen Aufgaben ansetzen und ist immer hilfreich in der Bewältigung des Anspruchs der Teamarbeit.

- **Zur Förderung der Teamkultur:** Zusammenarbeit, Kommunikation nach innen und nach außen, Feedback, Teamklima, gegenseitige Unterstützung, konstruktiver Umgang mit Konflikten, alles das sind in schwierigen Fällen die Möglichkeiten der Verbesserung und Professionalisierung durch Teamsupervision.

- **Zur Entwicklung der Teamstrategie:** Leitideen und deren Umsetzung, die Formulierung von Zielsetzungen für die gemeinsame Arbeit sowie Normen und Standards können ebenfalls klarer herausgearbeitet werden.
- **Zur Optimierung der Teamstruktur:** Effiziente und effektive Arbeitsorganisation und -abläufe, Funktionen und Rollen im Team, Teamführung und -kontrolle, Sitzungsgestaltung, das interne Informationskonzept ergänzen die Möglichkeiten der Teamsupervision.

12.2 Team-Coaching

Das Team-Coaching könnte beschrieben werden als Beratung von Teams in der professionellen Ausgestaltung ihrer Funktion auf dem Hintergrund ihres spezifischen Arbeits- und Aufgabenfeldes. Dabei werden die Fragestellungen zu den Rollen, der Teamsituation auf dem Hintergrund der Schulentwicklung analysiert und weiter entwickelt. Die Beratung bietet die Möglichkeit, aktuelle Erfahrungen und Probleme der Führung, der Teambildung sowie der Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsverteilung zu überdenken und dort, wo dies notwendig erscheint, neue Lösungen zu erarbeiten.

Deshalb besteht die Notwendigkeit, dass alle Teammitglieder sich dieses Zusammenspiels bewusst werden und Hilfestellung erhalten, um etwaige Konflikte angemessen bearbeiten zu können. Beim Entstehen von Konflikten sind in der Regel alle vier Ebenen beteiligt und müssen demzufolge bei der Konfliktlösung berücksichtigt werden.

13 Literaturempfehlungen

Altrichter, H.; Schley, W. & Schratz, M.; 1998

Handbuch der Schulentwicklung

Innsbruck: Studien-Verlag

Bauer, K.-O.; Kopka, A & Brindt, S.; 1996

Pädagogische Professionalität und Lehrarbeit

Weinheim: Suhrkamp

Bruggermann, H.-P., Gerstlauer, T. & Richers, V.; 2004

Handreichung zur Teamentwicklung. Projekt Stärkung der Eigenständigkeit Beruflicher Schulen (STEBS)

Esslingen

Döbber, K.-O.; 2001

Teamentwicklung und Teamarbeit im Lehrerkollegium.

Konsequenzen aus den veränderten Anforderungen an die beruflichen Schulen

Seminar, Heft 4, S. 114 –123.

- Doppler, K. & Lauterburg, C.; 1994
Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten
 Frankfurt: Campus
- Dyrda, K.; 2003
Von der Notwendigkeit der Teamarbeit
 Schulmagazin 5 bis 10, Heft 10
- Gerdsmeier, G.; 2004
Teamentwicklung in der Schule. Wahrnehmungen und Fragestellungen im Rahmen des BLK-Modellversuchs ProAKzEnt; Band 49,
 Universität Kassel
- Miller, R.; 2004
99 Schritte zum professionellen Lehrer. Erfahrungen – Impulse – Empfehlungen
 Seelze: Kallmeyer
- Philipp, E.; 2000
Teamentwicklung in der Schule
 Weinheim: Beltz
- Posse, N.; 2002
Und wenn wir selbst in Gruppen arbeiten
 Lernende Schule, Heft 18
- Rolff, H.-G.; 1993,
Wandel durch Selbstorganisation
 Weinheim: Juventa
- Rolff, H.-G. et al.; 1998
Manual Schulentwicklung
 Weinheim: Beltz
- Schley, W.; 1998
Teamentwicklung und Teamkooperation in der Schule, S. 111 – 159.
in: Altrichter, H., Schley, W, & Schratz, M. (Hrsg.)
Handbuch zur Schulentwicklung
 Innsbruck: Studien-Verlag
- Schratz, M.; 1999
Schule leiten und gestalten
 Innsbruck: Studien-Verlag
- Ueberschar, N.; 2000
Mit Teamarbeit zum Erfolg
 München: Hanser
- Winkel, R.; 1997
Theorie und Praxis der Schule. Schulreform konkret – im Haus des Lebens und Lernens
 Hohengehren: Schneider

14 Anhang

14.1 Do's and Don'ts – ungeschriebene Gesetze

Bedingungen der Teamarbeit lassen sich auch auf eine kreative Art darstellen. Sie funktioniert über das Abfragen „ungeschriebener Gesetze“. In der folgenden Liste schätzen Sie bitte ein, was die meisten Lehrerinnen und Lehrer in Ihrem Kollegium bzw. in Ihrer Arbeitsgruppe dazu meinen. Also geben Sie nicht Ihre eigene Meinung, sondern die von Ihnen vermutete Mehrheitsmeinung wieder!

„Ungeschriebene Gesetze“		
Aussage	erwünscht	nicht erwünscht
1. Gefühle können in dieser Gruppe/diesem Kollegium offen gezeigt werden.		
2. Man kann den Kolleg(inn)en offen sagen, was man über ihre Arbeit denkt.		
3. In dieser Schule/Gruppe kann man jede/n fragen, wenn man etwas nicht weiß.		
4. Streit und Konflikten wird in dieser Gruppe/diesem Kollegium aus dem Weg gegangen.		
5. Bewährtes wird in Frage gestellt.		
6. Die Schulleitung lässt abweichende Meinungen zu.		
7. Die sachliche Auseinandersetzung hat eindeutig Vorrang vor persönlichen Gefühlen.		
8. Neue Ideen werden zur Kenntnis genommen, auch wenn sie verrückt erscheinen.		
9. Jede/r kann andere Lehrerinnen und Lehrer fragen, was sie von der eigenen Arbeit halten.		
10. Im Allgemeinen behält jede/r ihre/seine Gedanken für sich.		
11. Vertrauen wird hier ganz groß geschrieben.		
12. In dieser Gruppe/diesem Kollegium herrscht eine gesunde Skepsis.		
13. Fehler anderer werden hervorgehoben, um selbst besser dazustehen.		
14. Hier können neue Wege ausprobiert werden, auch wenn der Erfolg nicht sicher ist.		
15. Bei Fragen, wie die Gruppe/Schule geleitet wird, kann jede/r mitsprechen.		

Im Anschluss werden die Ergebnisse ausgetauscht, zusammengeführt und diskutiert. Dies kann zu einer Normenvereinbarung führen, also zu „geschriebenen Gesetzen“.

14.2 Die Einschätzung der eigenen Teamfähigkeit

Wie teamfähig schätzen Sie sich selbst ein? Sie werden in der Auswertung Ihrer Antworten sicher keine valide Auskunft über Ihre Teamfähigkeit erhalten, aber vielleicht tritt eine Tendenz zu Tage, die für Sie überraschend oder bestätigend ist.

	4	3	2	1	2	3	4	
Einzelgänger								„Betriebsnudel“
kontaktscheu								kontaktfreudig
Alleinarbeit gewohnt								Arbeit mit anderen gewohnt
als Schüler/in öfter allein								als Schüler/in öfter mit anderen
im Studium: Einzelarbeit								im Studium: Gruppenarbeit
kaum Teamerfahrung								viel Teamarbeit
sachorientiert								beziehungsorientiert
kaum im Lehrerzimmer								viel im Lehrerzimmer
kaum Kontakt mit Schüler/innen								viel Kontakt mit Schüler/innen
Ich und meine Bücher								Ich und meine Freunde/innen
Teamarbeit lohnt sich nicht								Teamarbeit ist Gewinn bringend

Ihre Bilanz:

14.3 Kriterien der Selbsteinschätzung von Teamfähigkeit

Ueberschar (2000) formuliert einige Fragen zur selbstkritischen Reflexion bezüglich der eigenen Angewohnheiten gegenüber der Gruppe und der Art der Selbstbewertung (mit niemals, selten, manchmal, häufig, sehr oft oder von 1 bis 5):

Wie ist ihr eigenes Kommunikationsverhalten?

- Reden Sie häufig von sich, von Ihren Erfahrungen, Ihren Ideen?
- Werden Sie ungeduldig oder ärgerlich, wenn andere nicht Ihrer Meinung sind?
- Unterbrechen Sie andere, und wechseln Sie zu einem Gesprächsthema über, das Sie interessiert?
- Sind Sie sarkastisch?
- Machen Sie sich lustig über Ideen, Freunde, Kleidung von anderen Menschen?
- Lesen Sie gerade oder laufen Sie weg, während andere mit Ihnen sprechen?
- Streiten Sie, statt Meinungsverschiedenheiten zu erörtern?
- Werden Sie laut und schreien Sie mit anderen, wenn Sie wütend sind?
- Versuchen Sie, eine Unterhaltung ganz allein zu bestreiten?
- Zeigen Sie, dass Sie anderen nicht trauen?
- Befehlen Sie Ihren Mitarbeitern etwas zu tun, statt sie darum zu bitten?
- Hören Sie in einer Mitarbeiterbesprechung ungeduldig zu, wenn jemand seine Meinung äußert?
- Zeigen Sie sich gekränkt, wenn man Sie auffordert etwas zu ändern, was Sie gemacht haben?
- Versuchen Sie, anderen Ihre Meinung aufzudrängen?
- Machen Sie höhnische Bemerkungen über andere und deren Arbeit?
- Rügen Sie jemand in Gegenwart anderer?
- Finden Sie an den Plänen anderer gewöhnlich etwas auszusetzen?
- Versprechen Sie leicht etwas, ohne es hinterher auch zu halten?
(vgl. Kirsten/Müller-Schwarz, S. 83-85)

14.4 Checkliste für das problem- und zielorientierte Vorgehen in der Teambildung

Checkliste für das problem- und zielorientierte Vorgehen in der Teamarbeit

Allgemeine Orientierung

- Ist das Ziel für diese Arbeitssitzung allen klar?
- Kenne ich die Erwartungen der Teilnehmenden?
- Was wissen die Teilnehmenden?

Organisationsplanung

- Sind unsere Arbeitsformen allen bekannt?
- Sind die Rollen verteilt?
- Sind die für den Arbeitsprozess notwendigen externen Experten informiert und eingeladen?

Situationsanalyse

- Sind alle Informationen über das zu lösende Problem und die bestehenden situativen Bedingungen zusammengetragen?
- Sind die Bedingungen hinsichtlich ihrer förderlichen oder hinderlichen Wirkung klar?

Zielanalyse

- Ergeben sich unterschiedliche Ziele?
- Sind die Kriterien dafür klar?

Erzeugen von Lösungsalternativen

- Liegen unterschiedliche Lösungsansätze für das Problem vor?
- Ist allen Teilnehmenden klar, dass noch keine Lösungen bewertet werden dürfen?

Bewertung der Lösungsalternativen

- Sind die Lösungsalternativen realistisch, praktikabel und durchführbar?
- Genügen die Lösungsalternativen den aufgestellten Kriterien?

Entscheidung

14.5 Erhebungsbogen zum Kommunikationsklima

Hinweis:

Die folgenden 36 Aussagen thematisieren die Beziehungen zwischen Ihnen und Ihrer Schulleiterin bzw. Ihrem Schulleiter in der Schule. Beantworten Sie diese Aussagen bitte ehrlich anhand der folgenden Skalierung. Statt Schulleiterin bzw. Schulleiter können Sie auch – je nach Einsatz dieses Fragebogens – Fachbereichsleiter, Gruppenleiter, Vorgesetzter, etc. einsetzen.

1 = sehr zutreffend

2 = zutreffend

3 = mittel

4 = unzutreffend

5 = sehr unzutreffend

- | | | |
|-----|---|-----------|
| 1. | Mein/e Schulleiter/in kritisiert meine Arbeit, ohne mir Gelegenheit zu einer Erklärung zu geben | 1 2 3 4 5 |
| 2. | Mein/e Schulleiter/in erlaubt mir, bei der Arbeit so viel Kreativität wie möglich zu entwickeln | 1 2 3 4 5 |
| 3. | Mein/e Schulleiter/in beurteilt immer die Tätigkeiten seiner oder ihrer Untergebenen (im Sinn von „Bewerten“). | 1 2 3 4 5 |
| 4. | Mein/e Schulleiter/in erlaubt Flexibilität bei der Arbeit. | 1 2 3 4 5 |
| 5. | Mein/e Schulleiter/in kritisiert meine Arbeit in der Gegenwart anderer. | 1 2 3 4 5 |
| 6. | Mein/e Schulleiter/in ist aufgeschlossen gegenüber neuen Ideen und akzeptiert andere Standpunkte. | 1 2 3 4 5 |
| 7. | Mein/e Schulleiter/in glaubt, dass er oder sie kontrollieren muss, wie ich meine Arbeit tue. | 1 2 3 4 5 |
| 8. | Mein/e Schulleiter/in versteht die Probleme, mit denen ich bei meiner Arbeit konfrontiert werde. | 1 2 3 4 5 |
| 9. | Mein/e Schulleiter/in versucht immer, die Meinungen oder Verhaltensweisen anderer Personen zu ändern, so dass sie dann mit seinen/ihren übereinstimmen. | 1 2 3 4 5 |
| 10. | Mein/e Schulleiter/in respektiert meine Gefühle und Einstellungen. | 1 2 3 4 5 |
| 11. | Mein/e Schulleiter/in braucht immer die Aufsicht über die Situation (den Arbeitsplatz, die Arbeit, die Kollegen). | 1 2 3 4 5 |
| 12. | Mein/e Schulleiter/in hört sich meine Probleme mit Interesse an. | 1 2 3 4 5 |
| 13. | Mein/e Schulleiter/in versucht auf Untergebene einzuwirken, um zu erreichen, was er oder sie will, oder um selbst gut dazustehen (sich zu profilieren). | 1 2 3 4 5 |
| 14. | Mein/e Schulleiter/in versucht nicht, mir das Gefühl zu geben, minderwertig zu sein. | 1 2 3 4 5 |

- | | | |
|-----|---|-----------|
| 15. | Ich muss vorsichtig sein, wenn ich mit meinem/meiner Schulleiter/in spreche, damit ich nicht (absichtlich) missverstanden werde. | 1 2 3 4 5 |
| 16. | In unseren Konferenzen und Besprechungen versucht der/die Schulleiter/in nicht, seine/ihre Macht zu demonstrieren oder seine/ihre Position sonst wie zum Ausdruck zu bringen. | 1 2 3 4 5 |
| 17. | Ich sage selten meine tatsächliche Meinung, da sie von meinem/meiner Schulleiter/in verdreht oder entstellt werden könnte. | 1 2 3 4 5 |
| 18. | Mein/e Schulleiter/in behandelt mich fair. | 1 2 3 4 5 |
| 19. | Mein/e Schulleiter/in wird selten in die Konflikte im Kollegium einbezogen. | 1 2 3 4 5 |
| 20. | Mein/e Schulleiter/in hat keine verborgenen Motive im Umgang mit mir. | 1 2 3 4 5 |
| 21. | Mein/e Schulleiter/in zeigt kein Interesse an den Problemen der Kolleginnen und Kollegen. | 1 2 3 4 5 |
| 22. | Ich fühle, dass ich ehrlich und offen meinem/meiner Schulleiter/in gegenüber sein kann. | 1 2 3 4 5 |
| 23. | Mein/e Schulleiter/in bietet selten moralische und andere Unterstützung bei persönlichen Krisen an. | 1 2 3 4 5 |
| 24. | Ich fühle, dass ich meine Meinungen und Ideen meinem/meiner Schulleiter/in gegenüber ehrlich vorbringen kann. | 1 2 3 4 5 |
| 25. | Mein/e Schulleiter/in versucht mir das Gefühl zu geben, minderwertig zu sein. | 1 2 3 4 5 |
| 26. | Mein/e Schulleiter/in erklärt Probleme so, dass sie verstanden werden können, aber tut nichts dafür, dass das Kollegium sich einigen bzw. damit umgehen kann. | 1 2 3 4 5 |
| 27. | Mein/e Schulleiter/in macht deutlich, dass er oder sie der „Boss“ ist. | 1 2 3 4 5 |
| 28. | Ich habe das Gefühl, dass ich ungezwungen mit meinem Vorgesetzten sprechen kann. | 1 2 3 4 5 |
| 29. | Mein/e Schulleiter/in glaubt, wenn eine Arbeit wichtig ist und richtig ausgeführt werden muss, dass er oder sie die Oberaufsicht haben oder es selbst tun muss. | 1 2 3 4 5 |
| 30. | Mein/e Schulleiter/in erklärt Probleme und macht sie den Kolleginnen und Kollegen bewusst. | 1 2 3 4 5 |
| 31. | Mein/e Schulleiter/in kann nicht zugeben, dass er oder sie Fehler macht. | 1 2 3 4 5 |
| 32. | Mein/e Schulleiter/in versucht Situationen klar zu beschreiben, ohne sie auf- oder abzuwerten. | 1 2 3 4 5 |
| 33. | Mein/e Schulleiter/in ist dogmatisch; es ist zwecklos für mich, einen entgegengesetzten Standpunkt zu vertreten. | 1 2 3 4 5 |
| 34. | Mein/e Schulleiter/in stellt seine oder ihre Gefühle und Ansichten dar, ohne dass er/sie von mir eine ähnliche Reaktion erwartet (ohne das sich das Gefühl habe, ähnlich darauf eingehen oder reagieren zu müssen). | 1 2 3 4 5 |

35. Mein/e Schulleiter/in denkt, dass er oder sie immer Recht hat. 1 2 3 4 5
36. Mein/e Schulleiter/in versucht, Situationen (Aufgaben, Arbeiten, Probleme) klar und ohne persönliche Vorlieben zu erklären. 1 2 3 4 5

Auswertungs- und Interpretationsbogen

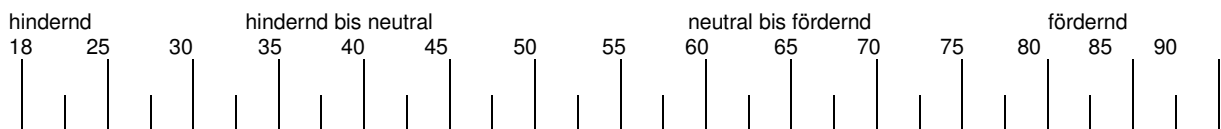
Teil I: Hinderndes Kommunikationsklima

Bewertung	Distanz	Kontrolle
Aussage 1 _____	Aussage 19 _____	Aussage 7 _____
Aussage 3 _____	Aussage 21 _____	Aussage 9 _____
Aussage 5 _____	Aussage 23 _____	Aussage 11 _____
Zwischensumme _____	Zwischensumme _____	Zwischensumme _____

Überlegenheit	Taktik	Inflexibilität
Aussage 25 _____	Aussage 13 _____	Aussage 31 _____
Aussage 27 _____	Aussage 15 _____	Aussage 33 _____
Aussage 29 _____	Aussage 17 _____	Aussage 35 _____
Zwischensumme _____	Zwischensumme _____	Zwischensumme _____

Zwischensumme der hindernden Inhalte der Aussagen

Bewertung	_____
Kontrolle	_____
Taktik	_____
Distanz	_____
Überlegenheit	_____
Inflexibilität	_____
Summe	_____



Teil II: Förderndes Kommunikationsklima

Aufgeschlossenheit	Ehrlichkeit	Empathie
Aussage 2 _____	Aussage 20 _____	Aussage 8 _____
Aussage 4 _____	Aussage 22 _____	Aussage 10 _____
Aussage 6 _____	Aussage 24 _____	Aussage 12 _____
Zwischensumme _____	Zwischensumme _____	Zwischensumme _____

Problemorientierung

Gleichberechtigung

Beschreibung

Aussage 26 _____

Aussage 14 _____

Aussage 32 _____

Aussage 28 _____

Aussage 16 _____

Aussage 34 _____

Aussage 30 _____

Aussage 18 _____

Aussage 36 _____

Zwischensumme _____

Zwischensumme _____

Zwischensumme _____

Zwischensumme der fördernden Inhalte der Aussagen

Aufgeschlossenheit _____

Empathie _____

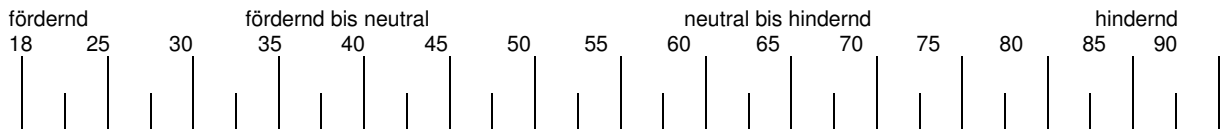
Gleichberechtigung _____

Ehrlichkeit _____

Problemorientierung _____

Beschreibung _____

Summe _____



14.6 Was ist ein gutes Team?

Dieses Verfahren von Philipp (2000) bietet Gelegenheit über zahlreiche Statements zu einem Konsens in der Gruppe bzw. dem Team zu kommen.

Ziele:

Diese Übung bietet Anlass, unterschiedliche Auffassungen zu den Merkmalen guter Teams/Arbeitsgruppen abzuklären. Die Teilnehmer/-innen sollten einen möglichst weitgehenden Konsens zu dem Begriff eines guten Teams herstellen.

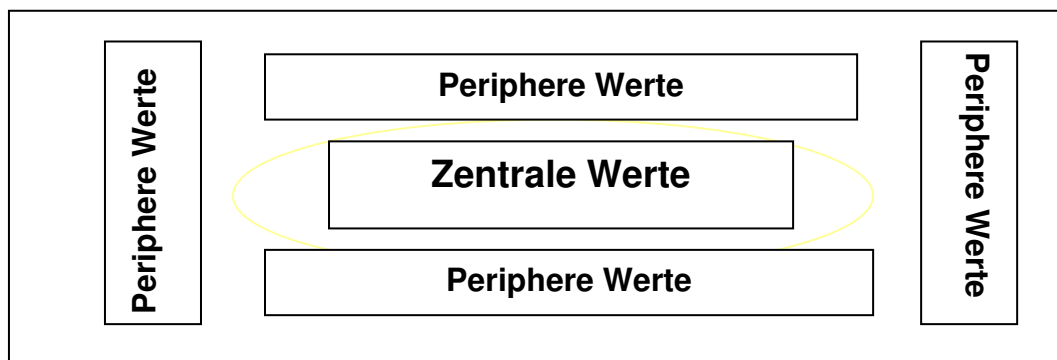
Ausgangssituation:

Jede/-r Teilnehmer/-in erhält 54 Karten (Aussagen zum Thema „Gutes Team“), auf denen jeweils ein Merkmal eines guten Teams beschrieben wird. Jede/-r bekommt ca. 15 Minuten Zeit, um fünf Karten herauszusuchen und zuzuschneiden, die zusammen sein/ihr Wunschbild eines guten Teams ergeben.

Vorgehensweise:

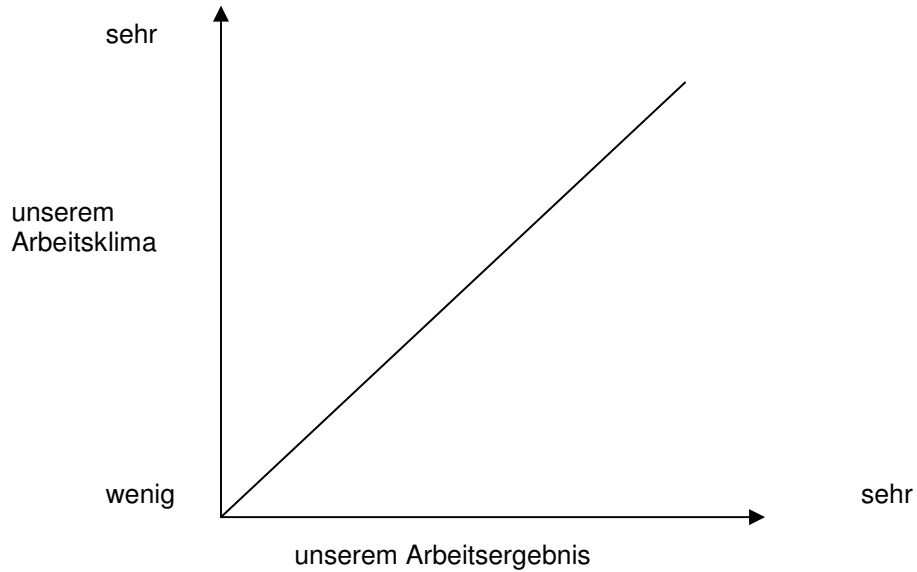
Jede Gruppe versucht in der Frage, was ein gutes Team auszeichnet, zu einem Konsens zu kommen. Dabei ist es wichtig, dass die Auffassungen aller Gruppenmitglieder berücksichtigt werden. Dazu bieten sich die folgenden Arbeitsschritte, die ca. 50 bis 60 Minuten Zeit in Anspruch nehmen, an:

1. Die Aussagen mancher Karten stehen einander inhaltlich sehr nahe. Durch Diskussion in der Gruppe sollten die Karten in einem ersten Schritt nach inhaltlicher Nähe geordnet werden.
2. Man kann auch übereinkommen, einzelne Karten, über die kein Konsens erzielt werden kann, nicht weiterzubenutzen. Es kann aber auch sein, dass als Ergebnis dieser Diskussionen neue Karten von der Gruppe gemeinsam formuliert werden.
3. Dann sollte versucht werden, aus den vorliegenden Karten ein „Wertebild“ oder „Werteprofil“ zu gestalten – beispielsweise so:



4. Das gemeinsam entwickelte Werteprofil sollte dann für die gegenseitige Vorstellung auf ein großes Blatt o.ä. aufgeklebt werden. Dabei sind graphische Ausschmückungen willkommen.
5. Schließlich kann noch der abgelaufene Gruppenprozess mit der folgenden Einpunktfrage ausgewertet werden. Jede/-r bekommt dazu einen Klebepunkt.

Wie zufrieden bin ich mit ...?



Die zwölf Kriterien der Teamentwicklung sind:

Kriterium:		Kartenummer:
1.	Führung	7, 24
2.	Qualifikation	8, 47
3.	Engagement	9, 25, 31
4.	Gruppenklima	10, 26, 32, 38
5.	Leistungsstandard	11, 27, 33, 44
6.	Rolle der Gruppe	12
7.	Arbeitsmethoden	13, 19, 28, 34
8.	Organisation	14, 20, 29, 35, 45
9.	Kritik	15, 21, 30
10.	Entwicklung	16, 22, 36
11.	Kreativität	17, 23, 37, 43
12.	Andere Gruppen	18

Kriterien nach: Francis, D./Young, D.: Mehr Erfolg im Team. Hamburg 1989, die sich an dem folgenden „Klassiker“ orientieren: McGregor, D.: The human side of enterprise. New York 1960.

Aussagen zum Thema „Gutes Team“

1. Es macht großen Spaß, in diesem Team zu arbeiten.	2. Konflikte werden in dieser Gruppe offen angesprochen.	3. Alle Betroffenen sind bei Entscheidungen angemessen beteiligt.
4. Ich fühle mich in diesem Team so wohl, dass ich offen von eigenen Fehlern berichten kann.	5. Unsere Gruppe hat so etwas wie eine „Kultur“ der persönlichen Rückmeldung (Feedback-Kultur).	6. Oftmals wird das, was ich der Gruppe vorschlage, positiv aufgenommen.
7. Die Qualität unserer Entscheidungen ist gut, weil alle Mitglieder entsprechend beteiligt sind.	8. In unserer Gruppe findet sich genug Sachverstand	9. Alle Gruppenmitglieder sind ernsthaft am Erfolg der Gruppe interessiert.
10. Es gibt so gut wie keine Cliquen und Intrigen in dieser Gruppe.	11. Die Gruppe erreicht die selbstgesteckten Ziele in den meisten Fällen.	12. Das Kollegium weiß die Kreativität und Sachkenntnis dieser Gruppe zu schätzen.
13. In Arbeitssitzungen hören wir einander gut zu.	14. Die Ziele aller Gruppenmitglieder stimmen weitgehend überein.	15. Wenn ich kritisiert werde, habe ich in diesem Team nicht das Gefühl, mein Gesicht zu verlieren.

16. Die Fähigkeiten und Qualifikationen aller Teammitglieder werden von der Gruppe sinnvoll eingesetzt.	17. Die Gruppe bringt viele neue Ideen hervor.	18. Unsere Gruppe hat konstruktive Beziehungen zu anderen Arbeitsgruppen in der Schule.
19. In aller Regel bereiten sich die Gruppenmitglieder gut auf die Besprechungen vor.	20. Die Gruppenmitglieder wissen ziemlich genau, welche Funktion sie in der Gruppe haben.	21. Die Gruppe lernt aus ihren Fehlern.
22. Die Mitglieder werden dazu ermuntert, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten außerhalb der Gruppe zu erweitern.	23. Wir sind als Gruppe in der Lage, unsere kreativen Ideen auch praktisch umzusetzen.	24. Der Gruppenleiter/-sprecher trifft selten einsame Entscheidungen.
25. Ich fühle mich in besonderer Weise mit der Gruppe verbunden.	26. In dieser Gruppe wird nichts „unter den Teppich gekehrt“.	27. Zum Erreichen unserer Ziele setzen wir angemessene Methoden ein.
28. Unsere Sitzungen sind in aller Regel effektiv.	29. Der Informationsfluss zwischen den einzelnen Mitgliedern ist gut.	30. (Konstruktive) Kritik wird positiv gesehen, weil sie die Gruppenleistung verbessert.
31. Wenn ein Mitglied in persönlichen Schwierigkeiten steckt, wird ihm oder ihr geholfen.	32. Die Gruppenmitglieder gehen offen und ehrlich miteinander um.	33. Die Ziele unserer Gruppe sind allen Mitgliedern klar.

34. Die Gruppe investiert genügend Zeit, um ihre methodisches Vorgehen kritisch zu diskutieren und gegebenenfalls zu verändern.	35. Wir achten darauf, wie wir unsere Zeit und Kräfte sinnvoll einteilen.	36. Neue Gruppenmitglieder werden relativ schnell und gut integriert.
37. In diesem Team traut sich jede oder jeder, neue, vielleicht auch „verrückte“ Ideen vorzubringen.	38. Die Gruppenmitglieder stehen einander menschlich sehr nahe.	39. Ich habe selten das Gefühl, in diesem Team nur Zeit „abzusitzen“.
40. In der Gruppe gibt es im Allgemeinen keine Dominanzprobleme mit einzelnen Mitgliedern.	41. Die Gruppenmitglieder haben auch privat guten Kontakt untereinander.	42. Vereinbarungen und Absprachen werden eingehalten.
43. Neue Ideen und Anregungen, die von außen kommen, werden konstruktiv aufgenommen.	44. Die Gruppe hat einen hohen fachlichen Leistungsstandard	45. Wenn ein Mitglied fehlt, übernehmen andere seine Arbeit bzw. Aufgaben.
46. In der Arbeitsgruppe wird viel gelacht.	47. Die einzelnen Mitglieder werden in ihren Fähigkeiten durch die Gruppe gut gefördert.	48. Die Gruppe weiß um die Existenz „heimlicher Tagesordnungen“ und versucht diese zu bearbeiten.
49. Die Gruppe leistet einen wichtigen Beitrag für die Schule.	50. Auch die Gefühle der einzelnen können in dem Team offen gezeigt werden.	51.

52.	53.	54.
-----	-----	-----

Sie können die hier wiedergegebenen Items kopieren, ausschneiden und so als Einzelkärtchen für diese Aufgabe verwenden.

14.7 Der Team-Status

Bitte markieren Sie auf den entsprechenden Skalen, wie genau diese Aussagen für die Zusammenarbeit und Führung in Ihrem Team zutreffen.

Team-Name:							
	stimmt ganz genau			stimmt überhaupt nicht			
1. Gruppenleiter und Gruppenmitglieder nehmen sich kaum einmal Zeit, einander ihre Erwartungen und Wünsche mitzuteilen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
2. Einige Gruppenmitglieder werden mit den laufenden Anforderungen ihrer Arbeit nicht mehr fertig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
3. In den Sitzungen vermisst man oft methodisches Vorgehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
4. Die Leute in dieser Gruppe verhalten sich nicht wirklich frei und offen zu einander.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
5. Die Ziele unserer Gruppe sind nicht richtig klar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
6. Wichtige Dinge werden oft unter den Teppich gekehrt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
7. Die Gruppe lernt nicht aus ihren Fehlern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
8. Meistens werden Konflikte zwischen den Mitgliedern nicht sauber gelöst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
9. Kritisierte Gruppenmitglieder haben oft das Gefühl, ihr Gesicht zu verlieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
10. Oft halten wir uns nicht an Entscheidungen, die wir getroffen haben oder setzen sie nur zum Teil in die Tat um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
11. Die Gruppe bringt nur wenig neue Ideen hervor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
12. Wir nehmen uns kaum einmal Zeit, um über Aufgabenbereiche, Arbeitsmethoden und Verbesserungsvorschläge zu sprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
13. Einzelne Mitglieder sind für Arbeiten verantwortlich, die nicht ihren inneren Stärken und Motiven entsprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
14. Es fehlt eine verbindende und offensiv-vorwärtsführende Teamvision.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

Quelle: Francis/Young

14.8 Persönliche Fähigkeiten und Verhaltensweisen in der Gruppe

Versuchen Sie zunächst durch Selbsteinordnung sich ein Bild über sich selbst zu machen. Bitte tragen Sie in der linken Spalte (SB) Zahlen zwischen 1 und 7 ein, die Ihnen am besten entsprechen. In der rechten Spalte (Partner) können Sie Ihren Partner einschätzen. Die mittlere Spalte (FB) dient einem Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild. Dazu müssen Sie die Einschätzung Ihres Partners über Sie selbst in Ihren Bogen in die mittlere Spalte übertragen.

1 trifft überhaupt nicht zu	2 trifft nicht zu	3 trifft eher nicht zu	4 weiß nicht	5 trifft etwas zu	6 trifft zu	7 trifft voll zu
---	-----------------------------------	--	---------------------------	-----------------------------------	--------------------------	----------------------------------

	SB	FB	Partner
Ich drücke meine Gedanken klar aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich vertraue anderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe starken Einfluss auf andere in der Gruppe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich verstehe die Gefühle der anderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meinungen über mein Verhalten interessieren mich nicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich möchte keine engen persönlichen Beziehungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich höre aufmerksam zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Normalerweise bin ich anderen gegenüber kühl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich trage Ideen überzeugend vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich führe die Gruppe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anderer Meinungen dulde ich nicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin bereit, anderen zu sagen was ich fühle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikte in der Gruppe kann ich nicht aushalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich zeige offen meine Zuneigung zu anderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich lasse mich von anderen beeinflussen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich baue auf früheren Ideen anderer Gruppenmitglieder auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Unser Selbstbild hängt nicht nur davon ab, wie andere uns wirklich objektiv sehen, sondern auch davon, welches Fremdbild nach unserer Meinung andere von uns haben. Wir sind also in der Regel auch sehr daran interessiert, wie andere uns sehen und ob ihr Fremdbild über uns mit unserem Selbstbild übereinstimmt.