



Grundlagen der Teamarbeit

Baustein 1:
Was ist ein Team?
Sind wir schon ein Team?

Junker-Imm, Koderisch, Solf

Inhaltsverzeichnis

- Was ist ein Team?
- Zusammensetzung eines Teams
- Teamentwicklung als langfristiger Prozess
- Rollendifferenzierung im Team
- Gemeinsame Normen im Team
- Das „Wir-Gefühl“
- Arbeitsphase: Blick auf unser Team



Arbeitsauftrag:

- Erinnern Sie sich bitte an Personen, mit denen Sie im Team zusammen gearbeitet haben.
- Welche Eigenschaften / Verhaltensweisen haben Sie an diesen Personen geschätzt, welche weniger?
- Notieren Sie bitte Ihre Gedanken in Stichworten auf ein Blatt Papier.
- Gleichen Sie Ihre Überlegungen mit dem folgenden Input ab.
- Ihre Notizen werden in der nächsten Arbeitsphase noch gebraucht.



Was ist ein Team?

Die Beschäftigung mit den Grundlagen der Teamarbeit erfordert die Klärung der Begriffe Team und Teamarbeit.

Eine erste Begriffsannäherung zu „Team“ bietet die Ableitung aus dem Altenglischen „Téam“ und bedeutet ursprünglich Familie, Gespann, Gruppe oder Nachkommenschaft.

„Dieses Gespann könnten beispielsweise vier Pferde sein, die gemeinsam einen Karren ziehen und sich dabei nicht behindern, sondern in die gleiche Richtung arbeiten – wie bei guter Teamarbeit eben.“

(Philipp, E. (2014). Multiprofessionelle Teamentwicklung. *Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule*. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag.)



Was ist ein Team?

Ein **Team** ist

„eine **Mehrzahl an Personen** in direkter Interaktion über eine **längere Zeitspanne** bei **Rollendifferenzierung** und **gemeinsamen Normen**, verbunden durch ein **Wir-Gefühl**.“

(Rosenstiel, L. von (1992). Grundlagen der Organisationspsychologie. *Basiswissen und Anwendungshinweise*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag., S. 261)



Was ist ein Team?

- **„Mehrzahl an Personen“**: In Zusammenhang mit Teamteaching sind es mindestens zwei Personen (Allgemein- und Sonderpädagoge), die von weiteren Fachkräften unterstützt werden (Sozialarbeiter/in, Fachlehrer/in, Erzieher/in, ...).
- **„längere Zeitspanne“**: Teams benötigen einen größeren Zeitraum (Wochen, Monate, Jahre), um das gesetzte Ziel zu erreichen.
- **„Rollendifferenzierung“**: Zuweisung oder Übernahme unterschiedlicher Rollen durch einzelne Mitglieder in einem Team
- **„gemeinsamen Normen“**: ermöglichen dem Team ihre Zusammenarbeit sinnvoll zu regeln und zu sichern.
- **„Wir-Gefühl“**: meint die empfundene Bindung jedes Einzelnen mit dem Team.



„Mehrzahl an Personen“

Die Zusammensetzung eines Teams

- Als optimale Teamgröße wird in der Literatur 2 bis 8 Mitglieder benannt.
- Nicht unwesentlich ist der Austausch darüber, ob sich alle Mitglieder bewusst für die Teamarbeit entschieden haben.
- Für den Erfolg im Team ist die Teamzusammensetzung entscheidend:
 - Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz
 - Persönlichkeitsstrukturen
(Fähigkeit und Bereitschaft zum selbstst. Arbeiten, zur Kooperation, ...)



„Mehrzahl an Personen“

Die Zusammensetzung eines Teams

Homogene Gruppe:

Mitglieder haben ähnliche Auffassungen und Grundsätze, haben viel Sympathie füreinander.

→ Gute Voraussetzungen für eine gelingende Kooperation, aber wenig Diskurs möglich

Heterogene Gruppe:

Hat mehr Dynamik, da in ihr unterschiedliche Positionen diskutiert werden.

→ Besonders leistungsstark, durch die Auseinandersetzungen können kreative und vielfältige Lösungen gefunden werden.

(vgl. (Philipp, E. (2014). Multiprofessionelle Teamentwicklung. *Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule*. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag.)



„längere Zeitspanne“

Teamentwicklung als langfristiger Prozess

Die Arbeit im Team benötigt einen längeren Zeitraum, denn die Teamfindung ist ein **langfristiger Prozess**, der bewusst gestaltet werden sollte.

Die Teammitglieder benötigen Zeit,

- um sich zu finden,
- um eine geeignete Zusammenarbeitsform zu schaffen,
- um Ziele und mögliche Wege auszuhandeln.



„längere Zeitspanne“

Teamentwicklung als langfristiger Prozess

Es ergeben sich durch die längerfristige Zusammenarbeit Vor - bzw. Nachteile.

Vorteile:

- vielfältiger Erfahrungshorizont
- Ideenvielfalt
- unterschiedliche Kompetenzen aus den jeweiligen Professionen → Kompetenztransfer
- Motivation und mehr Zufriedenheit durch Zusammenarbeit
- Austausch und Feedbackmöglichkeit
- Aufgaben- und Verantwortungsteilung
- ...



„längere Zeitspanne“

Teamentwicklung als langfristiger Prozess

Nachteile:

- größerer zeitlicher Aufwand zu Beginn
- hoher Energieaufwand bis die Kooperation funktioniert
- Koordinations- und Kommunikationsaufwand
- Umgang mit schwierigen Verhaltensweisen wie Unzuverlässigkeit, Nichteinhaltung von Absprachen ...
- unterschiedliche Wertvorstellungen
- verschiedene Lebensstile



...

„Rollendifferenzierung“

- Nach einer Studie (Belbin-Modell; Weiterentwicklung durch W. Schley) sind in erfolgreichen Teams neun Rollen vertreten, die sich jeweils durch verschiedene Charakteristika unterscheiden.
- Das Potenzial eines Teams kommt besonders dann gut zur Entfaltung, wenn die Rollenverteilung ausgewogen und möglichst vollständig vertreten ist.

(vgl. Philipp, E. (2014). Multiprofessionelle Teamentwicklung. *Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule*. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag.)



„Rollendifferenzierung“

Die neun Teamrollen nach Belbin

Die Strategin
Der Strategie

Die Ideengeberin
Der Ideengeber

Die Aktiviererin
Der Aktivierer

Die Gestalterin
Der Gestalter

Die Moderatorin
Der Moderator

Die Teamworkerin
Der Teamworker

Die
Qualitätssichererin
Der
Qualitätssicherer

Die Systematikerin
Der Systematiker

Die Zuverlässige
Der Zuverlässige



(nach: Philipp, E. (2014). Multiprofessionelle Teamentwicklung. *Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule*. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag.) www.zsl-bw.de 18.03.2021



„Rollendifferenzierung“

Die neun Teamrollen nach Belbin

Die Strategin Der Stratege	Die Ideengeberin Der Ideengeber	Die Aktiviererin Der Aktivierer
ist	ist	ist
weitblickend, mutig, tatkraftig, ideenreich,...	individuell, ernsthaft, unorthodox, vom Herkömmlichen abweichend, ...	extrovertiert, enthusiastisch, neugierig, wissbegierig, kommunikativ, ...

(nach: Philipp, E. (2014). Multiprofessionelle Teamentwicklung. *Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule*. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag.)

www.zsl-bw.de 18.03.2021



„Rollendifferenzierung“

Die neun Teamrollen nach Belbin

Die Gestalterin Der Gestalter	Die Moderatorin Der Moderator	Die Teamworkerin Der Teamworker
ist	ist	ist
aus sich herausgehend, dynamisch, zielorientiert, sich durchsetzend, ...	ruhig, selbstsicher, beherrscht, defensiv, steuernd, ...	sozial orientiert, freundlich, ...



(nach: Philipp, E. (2014). Multiprofessionelle Teamentwicklung. *Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule*. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag.) www.zsl-bw.de 18.03.2021



„Rollendifferenzierung“

Die neun Teamrollen nach Belbin

Die Qualitätssichererin Der Qualitätssicherer	Die Systematikerin Der Systematiker	Die Zuverlässige Der Zuverlässige
ist	ist	ist
sorgfältig, fleißig, gewissenhaft, eifrig, ...	nüchtern, besonnen, vorsichtig, logisch, ...	vorsichtig, loyal, pflichtbewusst, ...



(nach: Philipp, E. (2014). Multiprofessionelle Teamentwicklung. *Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule*. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag.) www.zsl-bw.de 18.03.2021



„Rollendifferenzierung“

Die Zusammensetzung des Teams ist dann besonders erfolgreich, wenn möglichst alle Rollen vorhanden sind. Fehlt die entsprechende Balance und es ist keine Mischung vorhanden, so könnte es problematisch werden. Hier zwei Beispiele:

→ Was würde es einem Team nützen, wenn „die Ideengeber“ viele Lösungen hätten und die Zuverlässigen diese nicht umsetzen würden?

→ Ebenfalls schwierig wäre, wenn der Systematiker / Qualitätssicherer keine neuen Ideen von den Aktivierern / Ideengebern bekommen würde.



„Gemeinsame Normen“

Welche Werte sind uns wichtig?

Was wollen wir leben und was nicht?

Hilfreich für diese Arbeit ist die Erstellung eines Werteprofiles, indem gemeinsam entschieden wird, welche Werte für das Team von zentraler Bedeutung sind.



„Gemeinsame Normen“

Für die Teamsitzungen und die Teamarbeit ist es sinnvoll, sich Regeln für die Zusammenarbeit zu geben. Sie bieten einen verlässlichen Rahmen und strukturieren die gemeinsame Arbeit.

Die Teammitglieder

- gehen wertschätzend miteinander um.
- vertrauen sich gegenseitig.
- können sich aufeinander verlassen.
- haben gemeinsame Ziele.
- teilen sich die Arbeit auf.
- nehmen sich regelmäßig Zeit für die Absprache.
- haben manchmal unterschiedliche Ansichten.
- können Konflikte austragen.
- kommunizieren miteinander, nicht übereinander.
- haben Spaß an der Arbeit.

(Krämer-Kilic, I. (2014). Gemeinsam besser unterrichten. Teamteaching im inklusiven Klassenzimmer. Mülheim an der Ruhr: Verlag an der Ruhr., S.15)



„Wir-Gefühl“

- Identifikation mit dem Team ermöglicht ein „Wir-Gefühl“ und steht an erster Stelle.
- Dadurch entsteht die Motivation zur Mitarbeit und zum Engagement.
- Jeder wird in seinem Fachgebiet als Experte anerkannt und genutzt, um das gemeinsam festgelegte Ziel zu erreichen.
- Für ein gutes „Wir-Gefühl“ braucht es u. a. eine angenehme Atmosphäre, Vertrauen, Offenheit,...



Arbeitsphase 1

Blick auf das eigene Team

Suchen Sie sich für die Arbeitsphase mindestens eine Fragestellung aus und bearbeiten diese in geeigneter Form.

- Wie setzt sich unser Team zusammen?
- Wie lange soll unsere Teamarbeit dauern?
- Wie sieht die Rollenverteilung in unserem Team aus? (Aufgabenblatt 1)
- Welche gemeinsamen Normen / Werte regeln unsere Zusammenarbeit? Wie möchten wir zusammen arbeiten? Unsere „Arbeitsphilosophie“ (Aufgabenblatt 2)
- Was tun wir für unser „Wir-Gefühl“?



Ausgangsfragestellung: Was ist ein Team?

Was macht ein Team zum „echten Team“?
Folgende Merkmale charakterisieren ein „echtes Team“:

Mindestens zwei Personen

- haben einen gemeinsamen Auftrag.
- haben gemeinsame Aufgaben.
- haben die gemeinsame Verantwortung.
- haben eine klare Zielvorstellung.
- haben gemeinsame Grundsätze.



Arbeitsphase 2: Unser Team (15 Min.)

Sind Sie schon ein Team?

- Wenn ja, an welchen Merkmalen machen Sie das fest?
- Wenn nein, welche Felder müssten noch entwickelt werden?



Literaturverzeichnis

- Philipp, E. (2014). Multiprofessionelle Teamentwicklung. *Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule*. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag.
- Krämer-Kilic, I. (2014). Gemeinsam besser unterrichten. *Teamteaching im inklusiven Klassenzimmer*. Mülheim an der Ruhr: Verlag an der Ruhr.
- Rosenstiel, L. von (1992). Grundlagen der Organisationspsychologie. *Basiswissen und Anwendungshinweise*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Hissnauer, W. Arbeiten im Team. (PDF-Datei)

