

Erschienen in: „Lernchancen 96/2013 (Friedrich-Verlag Velber)

Jürgen Friedrich

Erfolgreicher zusammenarbeiten - kooperative Teamentwicklung unter Lehrkräften

Kooperative Verfahren professionalisieren die Teamarbeit

Das Kooperative Lernen hat sich in den vielen Schulen als erfolgreicher Ansatz der Unterrichtsentwicklung durchgesetzt. Die Schülerinnen und Schüler verbessern dabei nicht nur ihr fachliches Lernen, sondern erwerben in kooperativen Lernarrangements grundlegende Kooperations-, Kommunikations- und Personalkompetenzen, die sie in ihrer Lernselbständigkeit und Interaktion bei der Bewältigung gemeinsamer Aufgaben stärken. Lehrerinnen und Lehrer, die eine Unterrichtsentwicklung an diesem oder einem anderen Ansatz gemeinsam in Angriff nehmen, treffen sich regelmäßig in Teams, deren Arbeit aber oft nicht so intensiv strukturiert und reflektiert wird wie die Zusammenarbeit der Schülerinnen und Schüler.

Die Idee liegt nahe, die Angebote des Kooperativen Lernens auf die Zusammenarbeit der Lehrkräfte selbst übertragen, um erfolgreiche Teams zu bilden und die Kooperation intensiver und effizienter zu machen.

Wenn Schulen sich als Ganzes auf den Weg machen, ihre Visionen von Unterrichts- und Schulentwicklung zu gestalten, oder wenn Kolleginnen und Kollegen sich in einer Klasse, einem Jahrgang oder einem Fach zusammenfinden, um ihren Unterricht so weiterzuentwickeln, dass die Schüler/innen in ihren fachlichen, methodischen, sozialen oder personalen Kompetenzen besser gestärkt werden können, finden sie sich in Arbeitsgruppen zusammen, die sich mehr oder minder explizit als **Entwicklungsteams**, ggf. schon als **professionelle Lerngemeinschaften** verstehen.

Lehrkräfte sind zumeist weder geborene noch geübte TeamarbeiterInnen; ihr Selbstbild und ihre Vorstellung von erfolgreichem Unterricht entnehmen sie einer Selbstinterpretation ihres Unterrichtserfolgs, die sich zumeist keiner Überprüfung stellen kann oder muss¹⁾. Wenn aber Unterricht über die individuelle Unterrichtstätigkeit im eigenen Fachunterricht oder der eigenen Klasse weiterentwickelt werden soll, geht das nur nachhaltig in Absprachen, Planungen, Beobachtungen bezüglich der Unterrichtspraxis, und damit wird die Bereitschaft des Einzelnen vorausgesetzt, die Privatisierung des Unterrichts aufzugeben und die Arbeits- und Lernprozesse inklusive der Lehrerrolle gemeinsam neu zu denken.

Kooperationskompetenz als Voraussetzung und Ziel von Unterrichts- und Schulentwicklung

Auch die Kooperationsbereitschaft bzw. -fähigkeit ist individuell unterschiedlich ausgeprägt; oftmals bestehen zudem wenige Praxisfelder in der Schule, um sich als Kooperierende/r ausprobieren zu können bzw. zu müssen.

S.G. Huber weist in seiner Untersuchung „Was Lehrkräfte davon abhält zusammenzuarbeiten – Bedingungen für das Gelingen von Kooperation“²⁾ darauf hin, dass Kooperationstechniken den Teammitgliedern zur Verfügung stehen sollten, wenn die Zusammenarbeit erfolgreich werden oder bleiben soll.

Wenn sie sich längerfristig auf Teamprozesse einlassen sollen, brauchen sie umso mehr eine doppelte Erfahrung eines positiven Erlebnisses sowohl der Kooperation selbst als auch ihrer Veränderungsergebnisse in der Unterrichtspraxis.

Insoweit ist erfolgreiche Teamarbeit immer mit einem doppelten Lernprozess verbunden: Dem individuellen Erwerb neuer Einstellungen und Sichtweisen, dem Ausbau von Sozial-, Methoden- und Personalkompetenzen, der andererseits wieder in den Lernprozess des Teams einfließt und die Potenziale des einzelnen Teammitglieds für die Gruppe nutzbar macht. Da das einzelne Teammitglied dabei in der Interaktion mit der Gruppe steht, können die Teammitglieder bei der Bewältigung der Entwicklungsvorhaben nicht nur auf der inhaltlichen, sondern auch auf der Teamprozessebene gut voneinander lernen.

Dieses gemeinsame Lernen entsteht dann, wenn die Kooperationsprozesse selbst regelmäßig reflektiert, evaluiert und optimiert werden, so dass sich in professionell kooperierenden „Lernumgebungen“ der Lehrerinnen und Lehrer die für eine erfolgreiche Kooperation und einen effizienten Prozess der Unterrichtsentwicklung notwendigen Fähigkeiten in den Lehrern/innen verankern können.

Von der Arbeitsgruppe über das Team zur Professionellen Lerngemeinschaft

Teams werden, wenn sie nicht nur ihre Unterrichts- bzw. Schulentwicklungsziele systematisch absprechen, gemeinsame Vorhaben organisieren und durchführen und diese Praxis auswerten, sondern wenn sie auch ihre eigenen Kooperation zum Thema der Reflexion und Entwicklung machen, zu **Professionellen Lerngemeinschaften**.

Nach Frank Lipowsky besitzen Professionelle Lerngemeinschaften folgende Merkmale: ³⁾

1. Sie entwickeln gemeinsame Werte und Normen (z.B. von gutem Unterricht bzw. sinnvoller Kooperation)
2. Ihre Arbeit ist auf die Weiterentwicklung der Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler ausgerichtet
3. Sie überprüfen regelmäßig in einem reflexiven Dialog die Veränderungspraxis im Unterricht wie in der Kooperation der Lehrkräfte
4. Die neue Lehrerrolle wie die Unterrichtstätigkeit werden zur gemeinsame Sache, d.h. deprivatisiert.
5. Die Zusammenarbeit bekommt eine neue Qualität und Intensität.

Wenn man diese Kriterien anlegt, ist nicht jedes Lehrerteam eine professionelle Lerngemeinschaft; aber jedes Team, das sich Entwicklungsziele in diese Richtung setzt und die eigene Arbeit an diesen Standards überprüft, kann die eigenen Potenziale besser nutzen bzw. bewusst ausbauen.

Erfolgreiche Teamarbeit bedarf der Reflexion, Evaluation und Nachsteuerung

Viele Lehrerinnen und Lehrer haben mehr den Blick nach vorne auf die Planung und Durchführung ihres Unterrichts oder anderer schulischer Vorhaben als ein Verständnis und solides Instrumentarium für die Reflexion bzw. Evaluation der vollzogenen bzw. laufenden Entwicklungsprozesse. Insoweit ist es alles andere als selbstverständlich, dass in Teams bewusst an ihrer Entwicklung gearbeitet wird,

d.h. dass sie sich Entwicklungsziele bezüglich ihrer Kooperation setzen, ihre Verwirklichung evaluieren und in regelmäßigem Abstand nachsteuern

Elmar Philipp ⁴⁾ vergleicht Teams mit Autos, die jede/r doch auch regelmäßig kontrollieren bzw. zu einer Inspektion bringen würde; dass aber auch Teams eines regelmäßigen Checks bedürfen, sie gewartet, ja sogar gepflegt werden sollten, wenn sie Optimales leisten sollen, entspricht oft nicht den Vorstellungen der Beteiligten.

Dieser Experte der Teamentwicklung stellt 12 Erfolgskriterien vor, die ständig beobachtet werden und an deren Verwirklichung Teams arbeiten sollten. In ihnen stellt er unter anderem dar, dass Teams und ihre Leitungen

- ihre Arbeitskultur bewusst pflegen, d.h. ihre Zusammenarbeit regelmäßig reflektieren und sich daraus Entwicklungsziele vornehmen sollten
- im wechselseitigen Feedback die einzelnen Teammitglieder sich gegenseitig freundschaftlich und konstruktiv auf ihre individuellen Potenziale (und damit Stärken in den unterschiedlichen Teamrollen) und Entwicklungsmöglichkeiten hinweisen
- Ziele und Projektmaßnahmen klar vereinbart und transparent gehalten werden sollten

Kooperatives Lernen stärkt das Bewusstsein bezüglich der Bedeutung dieser Erfolgsbedingungen und bietet Verfahren an, die die regelmäßige Reflexion und das wechselseitige Feedback gestalten und verankern helfen.

Teamprozesse kooperativ strukturieren und damit effizienter machen

Eine kooperative Gestaltung der Teamprozesse, das ist die Erfahrung der Lehrerinnen und Lehrer, die Kooperatives Lernen systematisch in ihrem Unterricht verankern, d.h. den Lernenden ermöglichen, die individuellen bzw. gruppen-bezogenen Kompetenzen dafür zu erwerben, aktiviert die Beteiligten, intensiviert das Verstehen, erzeugt nachhaltigere Lernergebnisse, mobilisiert individuelle Potenziale und wechselseitige Unterstützungsmöglichkeiten, erhöht die Verantwortungsbereitschaft und hebt den Lernprozess auf die Ebene einer regelmäßigen Metareflexion, wodurch die Lernselbständigkeit und Reflexivität gestärkt werden.

Basal für das Gelingen Kooperativen Lernens ⁵⁾ nehmen die Förderung der sozialen Kompetenzen des Einzelnen und der Kooperation der Gruppe durch (vgl. Brüning, Sazm 2007)

- die Strukturierung der Gruppenarbeit in der Weise, dass positive und wechselseitige Abhängigkeiten entstehen und genutzt werden können
- die Organisierung einer engen und intensiven Interaktion
- die geplante Verteilung von Verantwortlichkeiten, an denen die Teammitglieder wachsen und Leitungsfähigkeit entwickeln und ihre Verantwortungsbereitschaft und –fähigkeit stärken können und
- die regelmäßige Reflexion der Zusammenarbeit einschließlich des Feedbacks an die Teammitglieder sowie die Evaluation auch der Entwicklungsziele bezüglich des Kooperationsprozesses

in den Fokus des gemeinsamen Lernens auf dem Gebiet der Teamarbeit und helfen entscheidend mit, die u.a. von E. Philipp aufgestellten Erfolgskriterien abzusichern.

Entwicklungsaufgaben und Phasen in der Teamarbeit – und ihre kooperativen Gestaltungsmöglichkeiten

Das Wesentliche von Teamarbeit im Sinne des Kooperativen Lernens besteht darin, dass in einem kooperativen Dreischritt das einzelne Teammitglied zuerst alleine **denkt**, d.h. eigenverantwortlich und aktiv seine Position konstruiert, dann der **Austausch** in Partner- bzw. Gruppenarbeit organisiert wird, um anschließend im Gesamtteam die in den intensiven Kleingruppen erarbeiteten Ideen bzw. Ergebnisse im Teampodium **vorzustellen**.

Die Eigenverantwortlichkeit und die Bedeutung der Positionen jedes Einzelnen werden so betont und gestärkt; im Gruppenaustausch besteht die Möglichkeit, durch Konkonstruktion Ideen und Informationen wechselseitig zu korrigieren bzw. anzureichern und ggf. durch Lernschleifen Divergenzen und Unklarheiten zu thematisieren und zu bearbeiten. Alle erhalten die Chance, sich vertieft gedanklich auseinanderzusetzen, Bedeutungen zu erfassen, sich durchdacht zu entscheiden.

Bezogen auf einerseits die Entwicklungsaufgaben insgesamt innerhalb des Teamprozesses und andererseits die Herausforderungen unterschiedlicher Teamphasen bieten sich verschiedene kooperative Verfahren an, die dieses Grundprinzip umsetzen und dem Teamaustausch Lebendigkeit und Struktur (damit Effizienz) geben. Im Folgenden werden beide Steuerungsbereiche systematisch getrennt beschrieben,

1. Kooperative Verfahren im Teamprozess:

1.1. Woran erkenne ich gute Arbeitsatmosphäre und was leistet das kooperative Lernen dafür?

Gerade wenn Teams neu zusammengelassen sind und positive Beziehungen unter den Mitgliedern entstehen sollen und eine offene, aneinander interessierte Kommunikationsatmosphäre entstehen soll, ist es auch bei Erwachsenenteams keine Zeitverschwendung, wenn teambildende Maßnahmen zum gegenseitigen Kennenlernen der Persönlichkeiten und ihrer Einstellungen Raum bekommen. Diese können durchaus spielerischen bzw. simulativen Charakter haben.

Auch im weiteren Teamarbeitsprozess sollte die Zusammenarbeitsatmosphäre immer wieder angesprochen, können die Erfahrungen und Erwartungen kooperativ erfasst und in Veränderungsbeschlüssen umgesetzt werden. Teamchecks können so gestaltet werden, dass jedes Teammitglied zuerst seine eigenen Eindrücke auf einer Placemat, auf einem Checkbogen oder einer Moderationskarte festhält, um damit dann in einer Kleingruppe oder einem kleinen Gesamtteam in den Austausch zu gehen.

1.2. Potenziale der Teammitglieder erkennen, nutzen, entwickeln

Die individuellen Potenziale und Begabungen, die die Teammitglieder mitbringen, können gezielt in der Teamarbeit genutzt werden, wenn sie aufgedeckt und bewusst eingebracht werden können. Werden Rollen, z.B. anhand der Belbin'schen Rollenschematik ⁶⁾, identifiziert, kann entschieden werden, wer welche Rolle im Team übernehmen sollte, um entweder vorhandene Stärken einzusetzen oder sie in der Zusammenarbeit zu entwickeln.

Eine Verfahrensmöglichkeit wäre folgende: Jedes einzelne Teammitglied überlegt sich, welche Rollen ihm liegen: Aktivierer, Visionär, Bewahrer, Moderator ...? Es bekommt von einem Partner oder der Gruppe die Rückmeldung zu der Selbsteinschätzung, ggf. zusätzlich Rollen empfohlen. Das Team

reflektiert die vorhandenen Rollen bzw. die, welche noch ausgefüllt werden müssen, zu denen ggf. Qualifizierungsbedarf ist. Rollen werden daraufhin (für einen Zeitraum) verteilt. (

1.3. Gegenseitige Unterstützung organisieren

Wenn Unterrichtende sich in den Teams trauen, sich als Lernende zu akzeptieren, können sie sich leisten, die eben genannten Stärken der anderen Teammitglieder zu nutzen, um von ihnen Unterstützung zu erbitten bzw. sich mit anderen zusammentun, um bei den eigenen Unterrichts- oder Teamaktivitäten einen Lernpartner zur Seite zu haben. Besonders wirksam und sinnfälliger wäre das in wechselseitigen Unterrichtshospitationen, um sich bei der Verwirklichung von neuen Unterrichtsverfahren oder einer neuen Lehrerrolle Feedback und Hilfe zu geben. Aber auch bei Aufgaben, die im Team übernommen werden, kann ein Partner bei der Vorbereitung und Durchführung unterstützen bzw. auch hier mit einem Feedback Entwicklungsmöglichkeiten aufdecken helfen.

Bei der gegenseitigen Unterstützung ist ebenfalls wichtig, dass jede/r erst selbst seine Ideen bzw. Beobachtungen formuliert, bevor sie in einem Austausch abgeglichen werden.

1.4. Die Zusammenarbeit intensiv gestalten und als erfolgreich erleben

Auch unter erwachsenen Teammitgliedern haben Strukturen positiver wechselseitiger Abhängigkeit durch ihre positive Wirkung: So können, wie eben ausgeführt, Arbeitsrollen verteilt werden, Informationen arbeitsteilig erarbeitet und präsentiert werden, Teilgruppen besonders herausfordernde Aufgaben übernehmen und (Teil-)Erfolge bewusst gefeiert werden.

1.5. Identifizierung mit der Gruppe und ihren Zielen

Teilgruppen wie das gesamte Team bekommen eine höhere Arbeitsdynamik, wenn sich ihre Mitglieder der Ziele bewusst sind. Sie an ihrer Formulierung aktiv mitgewirkt und diese für sie Bedeutung gewonnen haben.

Mit kooperativen Verfahren (wie Place Mat, Gruppenanalyse o.a.) diesen Klärungsprozess zu intensivieren, kostet ggf. Zeit, hilft aber, die Gruppenidentität zu stärken.

2. Kooperative Verfahren in den Phasen in der Teamarbeit:

2.1. Strukturierung der Tagesordnung und Klärung der Leitungsverantwortlichkeiten

Am Ende einer Sitzung in einem kooperativen Dreischritt von Denken, Austauschen und Vorstellen alle Mitglieder überlegen zu lassen, welche Aufgaben bzw. Tagesordnungspunkte auf dem nächsten Termin anstehen sollten, dann Vorbereitungs- bzw. Leitungsrollen oder Teilaufgaben an einzelne Gruppen zu verteilen, würde den Grad der Beteiligung und Identifikation mit den Vorhaben deutlich erhöhen.

2.2. Mobilisierung von Vorerfahrungen, Vorwissen, Einstellungen

Auch in engagierten Teamprozessen besteht die Gefahr, dass die Vorerfahrungen und Einstellungen (subjektiven Theorien, mentalen Modelle) oder Vorerfahrungen nicht aller Teilnehmer/innen im Austausch zum Zuge kommen. So können sich Missverständnisse und Widerstände unnötigerweise entwickeln. Teammitglieder, die Entscheidungen bzw. Entwicklungsaufgaben verantwortlich mittragen sollen, müssen zuvor ausreichend die Möglichkeit haben, ihre Sicht bzw. emotionale Einstellung dazu sich bewusst zu machen und einzubringen. Deshalb ist anzuraten, gerade bei kontroversen Themen die Diskussion so explizit kooperativ zu strukturieren, dass alle Positionen

ihren Raum bekommen (z.B. durch Murrephasen, eine „strukturierte Kontroverse“ oder „Gruppenanalyse“).

2.3. Aktivierung zur Erarbeitung von Inhalten

Informationen, die sich das Team aneignen will, können in Form eines Partner- oder Gruppenpuzzles verteilt werden, so dass das Gesamtteam in Gruppen aufgeteilt wird, die sich zu unterschiedlichen Schwerpunkten erst einmal gegenseitig informieren, damit sie ihren Teilbereich gedanklich durchgearbeitet haben, sich im wahrsten Sinne des Wortes zu Eigen gemacht haben, bevor die Kleingruppen sich aus den vorgestellten Teilthemen ein Gesamtbild schaffen können. In diesem Gruppen können daraufhin Schlussfolgerungen gezogen werden, die von Gruppenvertretern im Teampodium vorgestellt werden, so dass die Klärungsdiskussion auf breiter Informationserarbeitung und Beteiligung stattfinden kann. (siehe Kasten 1)

2.4. (Demokratische) Entscheidungen vorbereiten

Teams müssen klare Vereinbarungen treffen, die von allen durchdacht sind und damit getragen werden können. Die Entscheidungsfindung wird sorgfältig im Dreischritt Denken in Einzelarbeit – Austausch in der Teilgruppe – Vorstellen im Gesamtteam strukturiert (z.B. über ein Placemat, eine Schreibkonferenz im Form einer „Gruppenanalyse“ oder eine „strukturierte Kontroverse“); niemand kann sich dabei aus dem Prozess innerlich verabschieden. (siehe Kasten 2)

2.5. Entwicklung evaluieren

Ein Beispiel: Das Team im 7. Jahrgang trifft sich zu einem Evaluationsnachmittag, um die eigenen Entwicklungsvorhaben zu überdenken und u.U. bei den Zielen nachzusteuern.

Einzelne Vierergruppen übernehmen es, im oben genannten Dreischritt die Entwicklungserfolge und –defizite eines Teilvorhabens zu erarbeiten. Alle denken sich so gut in dem Austausch in ihrer Gruppe ein, dass jede/r (ggf. nach dem Zufallsprinzip ausgewählt) die Gruppenergebnisse dem Plenum präsentieren kann. Bei der Entscheidung über neu priorisierte Ziele und der Verabredung des Umsetzungsprozesses werden diese Teilgruppen wieder kooperativ aktiv. Alle werden einbezogen, das Gesamtteam erreicht durch diese Struktur einen höheren Grad an Aktivität und Intensität.



Kasten 1:**Entscheidungen vorbereiten. Vorhaben organisieren und absichern: Das kooperative Verfahren „Gruppenanalyse“**

Tobias Saum und Ludger Brüning führen in ihrem Grundlagenband zur Kooperativen Lernen (2006) eine Reihe von Situationen auf, in denen in der Kooperation von Lernenden wie Lehrenden die Gruppenanalyse sehr hilfreich ist, um ein Durchdenken bzw. eine Diskussion aller an dem Entscheidungsfeld Beteiligten zu organisieren. Hier werden diejenigen herausgegriffen, die sich auf Teamprozesse beziehen:

- Bei der Sammlung und Kommentierung von Ideen bis hin zur Vorbereitung einer Entscheidung
- Bei der Bearbeitung von Problemstellungen in der Unterrichtsentwicklung oder der Teamarbeit
- Zur Reflexion oder Evaluation von Unterricht bzw. des Entwicklungsstands der Teamarbeit (z.B. auch nach einer wechselseitigen Unterrichtshospitation)
- Beim Finden von neuen Lösungen bezüglich der Unterrichtsentwicklung oder der Verbesserung der Teamkooperation

So könnte beispielsweise der kooperative Prozess einer Auseinandersetzung zu einem Entscheidungsbereich des Teams (Identifizierung von Schwachstellen, Vereinbarung neuer Entwicklungsschritte, Untersuchung von Ursachen, Beurteilung von Evaluationsergebnissen in der Unterrichts- oder der Teamentwicklung) durchgeführt werden.

Ablauf einer Entscheidungsfindung mithilfe einer Gruppenanalyse

Jedes Gruppenmitglied bekommt ein Blatt mit einer Arbeitsaufgabe und fünf Feldern darunter. Die Aufgaben aller Gruppenmitglieder können identisch sein - z. B. wenn es um das Lösen eines Problems oder die Sammlung von Ideen geht. Sie können auch verschieden sein, z.B. wenn die Gruppe vier unterschiedliche Aspekte eines Themas bearbeiten soll. Einzelarbeit

Jedes Gruppenmitglied bekommt Zeit, die Arbeitsaufgabe in einem ersten Schritt in Einzelarbeit zu bearbeiten und eine vorläufige Antwort oder seine Ideen und Lösungsvorschläge in das erste Feld zu schreiben.

Austausch: Das Arbeitsblatt wird im Uhrzeigersinn jeweils an die nächste Person weitergereicht. Jede/r liest jetzt zunächst die These und die Stellungnahme, die auf dem Blatt stehen, das er bekommen hat. Anschließend schreibt sie/er in das Kommentarfeld 1 die zentralen eigenen Gedanken bezüglich der These und der Stellungnahme. Das Blatt kreist erneut um eine Position.

Erneut wird Zeit für die Analyse und Reflexion der vorherigen Beiträge gegeben. Jede/r trägt die Gedanken jetzt in das Kommentarfeld 2 ein.

Das Vorgehen wird noch einmal wiederholt und anschließend gelangt das Blatt noch eine Position weiter.

Der Bogen ist jetzt wieder bei dem Gruppenmitglied, das die erste Eintragung vorgenommen hat. Jede/r hat jetzt zu seinen Gedanken eine Vielzahl von Anregungen in den Kommentarfeldern 1 bis 3. *Einzelarbeit* Jede/r formuliert nun eine Zusammenfassung und eine erweiterte Stellungnahme.

Diese Stellungnahme kann eine Synthese der Ideen und Vorschläge oder eine Zusammenfassung der Kontroverse beinhalten.

Austausch in der Gruppe: Die Ergebnisse der unterschiedlichen Austauschblätter werden jetzt vorgestellt.

Gruppengespräch: Die Gruppe tauscht sich (unter Moderation eines Gruppenmitglieds) zu den Ideen, Lösungsvorschlägen, Alternativen aus und entwickelt entweder einen gemeinsamen Vorschlag oder arbeitet eine klare Kontroverse heraus.

Vorstellung der Gruppenergebnisse Ein/e Vertreter/in der Gruppe stellt die Ergebnisse der Gruppe dem Plenum vor (ggf. auch visuell auf einer aufgehängten Moderationskarte). *Diskussion und Entscheidung im (Team-)Plenum* Im Gesamtteam werden die Lösungsideen bzw. Alternativen durchgesprochen, wird eine Entscheidung moderiert.

Kasten 2:**Vereinbarung von Entwicklungsaufgaben mithilfe eines Gruppenpuzzles und einer Strukturlegetechnik**

1. Kooperative Erarbeitung von Erfolgsbedingungen: Vier Bereiche der Teamqualitäten - an den Erfolgsbedingungen von Elmar Philipp (2006) orientiert - werden als Texte in den Kleingruppen einzeln inhaltlich erfasst. Die Verantwortlichen für ein Teilthema treffen sich in einer Expertenrunde und gleichen ihr Verständnis von den im Text beschriebenen Erfolgsbedingungen ab. Hier könnte schon alternativ (mit schon ausgeteilten Strukturlegeskärtchen) vordiskutiert werden, welche dieser Bedingungen zu den Stärken bzw. zum Entwicklungsbedarf des Teams gehören. Die Experten kehren in ihre Gruppe zurück und stellen ihr ihre Informationen vor (bzw. bringen schon Thesen bezüglich der Stärken und Entwicklungsbedarfe mit).

2. Vereinbarungen von Entwicklungszielen: Der Experte für einen Qualitätsbereich legt mithilfe der Strukturlegeskärtchen jetzt (in Einzelarbeit) eine Liste von Stärken und Entwicklungsbereichen (ggf. ist das schon vorher bei der Vorstellung geschehen). Reihum werden die individuellen Vorstellungen in den vier Bereichen vorgestellt, durchgesprochen; die Gruppe einigt sich, wenn möglich, auf eine gemeinsame Legung (Austausch). Die Gruppen einigen sich im nächsten Schritt auf die drei wichtigsten Stärken bzw. Entwicklungsaufgaben, die auf Moderationskarten vergrößert geschrieben werden. Ein Gruppenvertreter hängt die Karten auf und erklärt die Entscheidungen dem Teamplenum. Das Team vergleicht die Gruppenergebnisse und priorisiert ggf. die Entwicklungsaufgaben, indem jedes Mitglied Punkte verteilen kann (Vorstellen).

A Pflege der Teamatmosphäre und Kultur	B Professionelle Organisation und Leitung der Sitzungen	C Reflexion und Evaluation	D Professionelle Ziel- und Prozessplanung
Gemeinschaftsgefühl	gute Struktur der Sitzungen	Geduld gegenüber den Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit	gründlich diskutierte und vereinbarte Leitbilder
gegenseitiges Vertrauen	klare Absprache von Verantwortlichkeiten	Bewusstsein bezüglich des Entwicklungsstands des Teams (Teamphasen)	Organisation der Entwicklung als Qualitätszirkel
klare Kommunikationsregeln	Einbeziehung aller in die Diskussionsprozesse durch die Moderation	Gezielte Maßnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen der Teamphase	gründliche Bedarfsanalyse und daraus Kontraktierung klarer, operationalisierter Ziele
Regelmäßiges, positives Feedback	Rollen, die den Stärken der Mitglieder entsprechen	regelmäßige Checks der Teamsituation	klare Vereinbarungen in der Planung der Entwicklungsvorhaben
Feiern der Erfolge	Transparenz der Aufgaben	eine Kultur regelmäßigen wechselseitigen Feedbacks	geklärte Rolle und Zuständigkeit des Teams in der Schule
Regelmäßige Reflexion der Teamatmosphäre	Dokumentation und Absicherung der Beschlüsse	klare Vereinbarungen bezüglich der Zeitpunkte von Evaluations- bzw. Reflexionsstationen	Unterstützung durch die Schulleitung

Erfahrung mit Kooperativem Lernen als Voraussetzung für kooperativen Unterricht

Lehrer/innen, die selbst strukturierte Kooperationsformen als effiziente Verfahren der kollegialen Zusammenarbeit erfahren haben, werden dem kooperativen Lernen ihrer Schülerinnen und Schüler größere Bedeutung geben und eine höhere Vermittlungskompetenz entwickeln. Was sie als Stolpersteine in der Kooperation ihrer Lerngruppe erleben, werden sie unter Umständen in ihrer eigenen Kooperation konstruktiv weiterentwickeln können.

Voraussetzung bleibt jedoch – aber das gilt für alle Lernprozesse -, dass immer wieder reflektierend im Arbeitsprozess Station gemacht wird.

Zum Inhalt der Beiträge des Themenschwerpunktes

Zum Inhalt der Beiträge des Themenschwerpunktes

Jessica Löser und *Rolf Werning* belegen in ihrem Artikel wissenschaftlich die Leistungen, Herausforderungen und Strukturen von Teamarbeit unter Lehrerinnen und Lehrern.

Michael Wildt stellt ausgehend von seiner großen Erfahrung als Schulentwicklungsberater Möglichkeiten und Modelle vor, die Unterrichts- und schülerbezogene Teamarbeit in den Schulen erfolgreich zu strukturieren.

Reto Stein und *Stefanie Wölk* berichten als Teamsprecherin bzw. Teamsprecher der Gesamtschule Bockmühle in Essen, wie der projektorientierte Unterricht mit Integrationsklassen in einem Jahrgangsteam mithilfe von kooperativen Verfahren vorbereitet wurde.

Die Tableaus (s. **Kasten 3**) zu den Einsatzbereichen Kooperativen Lernens in der Teamarbeit wurden für einen Workshop im Rahmen der Summer School Kooperatives Lernen im September 2012 entwickelt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer hatten dort die Möglichkeit, Entwicklungsschwerpunkte für ihre eigene Schule bzw. für ihr eigenes Team zu identifizieren und anschließend in einem ersten Ansatz mit an dem selben Schwerpunkt Interessierten zu überlegen, wie die eigene Teamarbeit in der nächsten Zeit auf diese kooperative Weise in Schwung gebracht werden könnte. Das Gruppenpuzzle zu den Bedingungen erfolgreicher Teamarbeit wurde zur Teamreflexion an der Gesamtschule Bockmühle in Essen eingesetzt.

Literatur

- Beibin R. M. (1993): Team Roles at Work. Oxford Online: <http://www.belbin.com/>
- Brüning, L./ Saum, T. (2006a): Erfolgreich unterrichten durch Kooperatives Lernen. Bd. I. Essen.
- Brüning, L./Saum, T. (2006b): Erfolgreich unterrichten durch Kooperatives Lernen. Bd. 2. Essen.
- Konrad, K./Traub, S. (2005): Kooperatives Lernen: Theorie und Praxis. Hohengehren. Online: http://www.ph-heidel-berg.de/wp/konrad/download/kon-rad_traub.pdf. (Stand: 4.11.2013).
- Huber, G. L. (o. J): Kooperation von Lehrkräften - Kooperatives Lernen kooperativ lernen. Universität Tübingen. Online: <http://blk.mat.uni-bayreuth.de/material/db/15/kooperation.doc> (Stand: 4.11.2013).
- Huber, S. G. (2005): Was Lehrkräfte davon abhält zusammenzuarbeiten - Bedingungen für das Gelingen von Kooperation; in: Praxiswissen Schulleitung. Online: http://www.bildungsmanagement.net/pdf_gesichert/Huber-2008-WasLehrkraefteDavonAbhaehltZusammenzuarbeiten.pdf (Stand: 4.11.2013).
- Lipowsky, F. (2011): Merkmale wirksamer Lehrerfortbildungen aus empirischer Sicht. Vortrag auf Einladung der Bertelsmann Stiftung in Köln-Lövenich. 05.07.2011. Online: <http://www.uni-kassel.de/fb01/institute/erziehungswissenschaft/fachgebiete-und-instituts-mitglieder/prof-dr-frank-lipowsky/vortraege-poster-und-symposien.html> [nicht mehr aktiv]
- Philipp, E. (2006): Teamentwicklung in der Schule. Weinheim und Basel.
- Saum, T./Brüning, L. (2007): Kooperatives Lernen in kooperativen Schulen Schulorganisation und Lehrerfortbildung als Bedingungen erfolgreicher Unterrichtsentwicklung, in: lernchancen 56/2007, S. 43-47.
- Werning, R. (2010): Vom Einzelkämpfer zum Teamspieler-Unterrichten im Team, in: Lernchancen 13/2010; S. 8-11.

Linkliste (Stand: 4.11.2013).

- <http://methodenpool.uni-koeln.de/>
- http://elearning.uni-bielefeld.de/wikif-arm/fields/ezw_methodenpool
- <https://www.iqesonline.net>
- <http://www.standardsicherung.schul-ministerium.nrw.de/methodensammlung/>
- <http://www.lis.bremen.de/sixcms/media.php/13/Sammeldatei%20Teamtool.pdf>

Kasten 3: Kooperative Verfahren in unterschiedlichen Phasen der Teamarbeit	
1. Teamfindung – Teambildung - Teamzusammenhalt	
Kompetenz- und Entwicklungsziele	Verfahren
<p>Die Mitglieder eines Teams</p> <ul style="list-style-type: none"> • gewinnen und zeigen Interesse auch an der Persönlichkeit und den Erfahrungen der einzelnen Teammitglieder; • gewinnen Vertrauen, dass die eigene Person und die eigenen Kompetenzen in der Gruppe gefragt und respektiert sind; • entwickeln ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und Identität • können Mut fassen, dass auch in schwierigen Situationen und Außenbedrohungen das Team zusammenhalten wird; • haben eine gemeinsame Leitvorstellung von einem guten Team. <p>Auch bei erwachsenen Lernern sind spielerische Teamübungen, die Freude machen und Vertrauen schaffen, eine sinnvolle Unterstützung der Gruppenfindung.</p> <p>Der Zusammenhalt eines Teams ergibt sich nicht nur aus der Bereitschaft seiner Mitglieder, dazu beizutragen, sondern lässt sich auch durch Strukturen steuern und verstärken. Vor allem die positiven wechselseitigen Abhängigkeiten unterstützen die Teamkohäsion und dynamisieren die Teamarbeit.</p>	<p>Kennenlernen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Namensschildmethode (Saum/Brüning 2006a) • Zettelwirrwar (Konrad/Traub 2005, S. 72) <p>Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausfinden (Saum/Brüning 2006a, S. 128 f.)</p> <p>Sinn des Kooperierens erkennen</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Brücken bauen“ (Konrad/Traub 2005, S. 77) • SIN-Obelisk • „Figuren zeichnen“ (Konrad/Traub 2005, S. 78) <p>Identität finden</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Trauminsel“ (Konrad/Traub 2005, S. 79) <p>Herausbildung eines gemeinsamen Selbstverständnisses</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Freiflugmethode“ (s. www.lis-bremen.de) <p>Die aufmerksame Kommunikation erlernen</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Dreischritt-Interview“ (Konrad/Traub 2005, S. 92) <p>Kooperative Verarbeitung einer Liste von Teammerkmalen (Philipp 2006, S. 9 ff.)</p> <p>Einsatz von positiven wechselseitigen Abhängigkeiten, u.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verteilung von Rollen im Arbeitsprozess • Organisation einer gegenseitig verantwortlichen Arbeitsteilung • Zielklarheit und Klarheit der Bedeutung der gemeinsamen Herausforderung • Absicherung einer Gruppenidentität, ggf. auch im friedlichen Wettbewerb mit anderen Teams • Feiern von Erfolgen, Ermutigung durch positiven Feedback
2. Sitzungen kooperativ strukturieren	
<p>Die Arbeit in Teamsitzungen ist dann effizient, wenn sie</p> <ul style="list-style-type: none"> • den Arbeitsprozess gut strukturiert und zielgerichtet gestaltet; • in ihren Phasen und Zielen allen transparent ist; • alle motiviert, einbezieht, ihre Erfahrungen und Kompetenzen nutzt; • die Ergebnisse genau fixiert und dokumentiert. <p>Die Teamarbeit bekommt Tiefe und Schwung, wenn in den Arbeitsphasen</p> <ul style="list-style-type: none"> • im kooperativen Dreischritt (Einzelarbeit, Partner- und Gruppenaustausch und Vorstellung) miteinander verbunden werden, • kooperative Verfahren eingesetzt werden. <p>Alle Phasen einer Teamarbeitssitzung (Orientierungs- und erste Austauschphasen, Informationserarbeitungs-, Vorstellungs-,</p>	<p>Aufteilung des Gesamtteams in kooperative Arbeitsgruppen</p> <p>Informationen kooperativ strukturiert anbieten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vortrag mit anschließender kooperativer Verarbeitung (Brüning/ Saum 2006a, S. 46 ff., 82 ff.) <p>Verantwortlichkeiten und Rollen genau klären</p> <ul style="list-style-type: none"> • Numbered Heads (Brüning/Saum 2006a, S. 30 f.) <p>Erkunden von Vorwissen/Erfahrungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskussion von Ideen, Austausch von Ergebnissen im Dreischritt-Interview (Brüning/Saum 2006a, S. 38 f.) • Kugellager/Innen-Außen-Kreis (Brüning/Saum 2006a, S. 68 f.) <p>Besseres Verstehen der Informationen</p> <ul style="list-style-type: none"> • als Partner- oder Gruppenpuzzle (Brüning/Saum 2006a, S. 76 f., 111 f.) • Dreischritt-Interview (Brüning/Saum 2006a, S. 38 f.) • Lerntempoduett (Brüning/Saum 2006a, S. 68 f.) • bei sehr komplexen Texten ggf. auch mit Formen des Partnerlesens (Brüning/Saum 2006a, S. 148 f.)

<p>Diskussions-, Lösungs-, Zielfindungs- und Arbeits-planungs-, Feedback- und Reflexionsphasen) können durch kooperative Strukturierung gewinnen.</p> <p>Durch die Vereinbarung von Funktionsrollen (Moderator, Zeitwächter, Dokumentierer, Prozessbeobachter etc.) können Potenziale einzelner Mitglieder zur Erhöhung der Effizienz genutzt werden; die Leitung wird unterstützt und die Kolleginnen und Kollegen gewinnen in diesen Rollen erweiterte (Leitungs- und Prozess-)Kompetenzen.</p>	<p>gemeinsames Durchgehen eines Entscheidungsprozesses nach einem Verständnis über die Grundlagen in Form von</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lerntempo-Duett (Brüning/Saum 2006a, S. 68 f.) • Partner- bzw. Gruppeninterview • Multiinterview (Huber o. J., S. 69 f.) <p>Klärung eines strittigen Themas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konstruktive Kontroverse (Konrad/Traub 2005, S. 126 f.) • Partner- bzw. Gruppeninterview (Huber o. J., S. 69 f.) <p>Vorstellung von Ergebnissen</p> <ul style="list-style-type: none"> • in Kleingruppe im Uhrzeigersinn vorstellen (Brüning/Saum 2006a, 33 f.) • zwischen den Kleingruppen: One stay, three stray (Brüning/Saum 2006a, S. 51 f.), Galeriegang (Brüning/Saum 2006a, S. 48 f.) • Kooperative Organisation der Zielfindungsphase: Placemat (Brüning/Saum 2006a, S. 25 f.) <p>Kooperative Organisation des Feedbacks</p> <ul style="list-style-type: none"> • kooperativ gestalteter Feedback-Bogen
<p>3. Die Arbeitskultur verbessern</p>	
<p>Teamarbeit lebt nicht nur aus den offensichtlich erlebbaren Arbeitsprozessen, sondern wird von den untergründigen Erwartungen, Erfahrungen, Gefühlen der einzelnen Gruppenmitglieder beeinflusst. Wie sie sich selbst in der Beziehung zu der Gruppe und ihren Mitgliedern erleben, wie sie den Arbeitsprozess erfahren und wie sie innerlich zu den Zielen stehen, bleibt oft unter der Oberfläche der offenen Prozesse. Es ist hilfreich, diese Empfindungen und Erfahrungen zu thematisieren, aufzudecken und positiv zu wenden.</p> <p>Diese innere Haltung gegenüber dem Team wird sich, je nachdem, wie die Atmosphäre erfahren, der Kommunikations- und Kooperationsstil empfunden wird, im Team und seinen Mitgliedern positiv oder negativ weiterentwickeln.</p> <p>Lehrkräfte, die oft als Einzelkämpfer sozialisiert sind, müssen ihre Kompetenzen auf dem Gebiet der Kommunikation und Kooperation entwickeln: u.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> • aktiv zuzuhören lernen; • Feedback geben ohne Bewertung und Ratschläge; • das Feedback anderer als hilfreich annehmen; • die eigene Befindlichkeit offen auszudrücken wagen; • Verantwortung für gemeinsame Aufgaben übernehmen; 	<p>Zur Teamsituation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metapher-Übung (Philipp 2006, S. 104) • wechselseitige Interviews (Konrad/Traub 2005, S. 173 f.) • Dreischritt-Interview (Brüning/Saum 2006a, S. 38 f.) <p>Checklisten allein und im Austausch mit Partner/Gruppe durcharbeiten (Konrad/Traub 2005, S. 172)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 10 Minusregeln (Philipp 2006, S. 28) <p>Aufdecken von Veränderungsbedarf</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppenanalyse (Konrad/Traub 2005, S. 126 f.) • Placemat (Brüning/Saum 2006a, S. 25 f.) <p>Kooperative Bestandsaufnahme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kraftfeldanalyse (Philipp 2006, S. 102) • SOFT-Analyse (Philipp 2006, S. 96 f.) <p>Kooperative Verständigung über die Entwicklungsphase des Teams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teamentwicklungsuhr (Philipp 2006, S. 32) <p>Verteilung von Monitoring-Rollen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppenprozessanalyse (Philipp 2006, S. 107 ff.) <p>Vereinbarung von Feedback-Verhalten</p> <ul style="list-style-type: none"> • T-Charts zur Vereinbarung von Kommunikations- und Kooperationsregeln (Philipp 2006, S. 110 f.; Brüning/Saum 2006a, S.135 ff.) <p>Kooperative Verarbeitung von Daten der Evaluation und der Konsequenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dreischritt Denken -Austauschen -Vorstellen (Philipp 2006, S. 96 f.)

<ul style="list-style-type: none"> • den Unterricht als kooperative Entwicklungsaufgabe zu begreifen; • die Verbesserung der Arbeit des eigenen Teams im Blick haben und die entsprechenden Entwicklungsziele kennen. Das Team muss in seiner Arbeit Reflexions- und Feed-backstationen, auch Zeitpunkte, einer genaueren Evaluation seines Entwicklungsstands einrichten, um die Arbeitskulturschrittweise zu verbessern und die Teammitglieder für eine erfolgreiche Kooperation zu qualifizieren. 	
4. Entscheidungen vorbereiten, Vorhaben organisieren und absichern	
<p>Wenn Teams erfolgreiche Ergebnisse erreichen und nachhaltige Entwicklungsprozesse absichern wollen, müssen sie</p> <ul style="list-style-type: none"> • den Ist-Zustand gemeinsam untersuchen und sich auf eine Sichtweise einigen können; • klare (Veränderungs-)Ziele vereinbaren können; • sich auf machbare (SMARTe, d.h. spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminierbar) Umsetzungskonzepte einigen können, die konkrete Arbeitsschritte enthalten und in klaren Indikatoren beschreiben, wann der Erfolg erreicht ist; • einen Arbeitsplan vereinbaren, in dem der Zeitraum, zeitlich bestimmte Zwischenschritte, Verantwortlichkeiten, Ressourcen und Evaluationsschritte festgelegt sind. In jedem dieser Prozessschritte können kooperative Verfahren den Denk-, Austausch- und Entscheidungsprozess intensivieren, indem sie • alle Beteiligten einbeziehen, die persönliche Bedeutung durch Partizipation erhöhen, • die Verantwortung für die getroffenen Ziel- und Prozessentscheidungen und ihre Umsetzung stärken; • die Teammitglieder über die Transparenz eines aktiv von ihnen selbst getragenen Prozesse dazu befähigen, die Entwicklungen zu beobachten und zu bewerten. 	<p>Symptome beschreiben, Ursachen bestimmen: Moderation einer Ist-Stands-Analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> • als Gruppenanalyse (Brüning/Saum 2006a, S. 93 ff.) • im Placemat (Brüning/Saum 2006a, S. 25 f.) • als Kraftfeld-Analyse (Philipp 2006, S. 102) • als Fischgrat-Diagramm (Brüning/Saum 2005, S. 65) • „Methode 66“ (Konrad/Traub 2005, S. 87) <p>Lösungsideen sammeln</p> <ul style="list-style-type: none"> • im Fishbowl (Brüning/Saum 2006a, S. 65) • Kugellager (Brüning/Saum 2006a, S. 67) • Placemat (Brüning/Saum 2006a, S. 25 f.) • über eine Mindmap (Brüning/Saum 2006a, S. 47) • Problemklärung und Entwicklung von Veränderungsideen mit „Problemdiskurs-Methode“ (Huber o.J. ,S. 69 f.) • als Brainstorming (Konrad/Traub 2005, S. 95 f.) • „Ideensalat“ (Konrad/Traub 2005, S. 97 f.) • als moderierte Ideensammlung (Philipp 2006, S. 68 f.) • „Vierecken-Methode“ (Konrad/Traub, S. 90 f.). <p>Vereinbarung von Zielen</p> <ul style="list-style-type: none"> • kooperative Erarbeitung von Entwicklungszielen mit einem Placemat -> Gruppenideen auf Moderationskarten -> Vorstellen im Team • in kooperativen Kleinprojektgruppen, Ziele über per Placemat (Brüning/Saum 2006a, S. 25 f.) entwickeln. <p>Planung der Entwicklungsmaßnahme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strukturlege-Technik bei der Projektplanung (Konrad/Traub, S. 67) • SMARTe (d.h. spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminierbar) Planung in kooperativen Gruppen erarbeitet und im Team vereinbart • SOFT-Analyse (Philipp 2006, S. 96), um die Bedenken und Widerstände mit einzuplanen; Klärung der Kräfte und Rollen, die dieses Vorhaben im Team erfordern.