



## TEAM & GRUPPE

### Was ist ein Team?

**Definition:** Ein Team ist eine Gruppe von Organisationsmitgliedern, die innerhalb eines bestimmten Gesamtsystems Arbeitsaufgaben übertragen bekommen, bei deren erfolgreicher Erledigung sie aufeinander angewiesen sind.

Bei dieser Definition sind besonders zu beachten:

- Ein Team als Gruppe sollte aus maximal **5 bis 6 Mitgliedern** bestehen → Kommunikation und Informationsfluss sind optimal möglich
- Alle Teammitglieder müssen **einer Organisation** angehören → gemeinsame Zielsetzung ist gegeben
- Es sollte ein **Arbeitsauftrag** bestehen → ein Team gibt sich den Auftrag in der Regel nicht selbst, da dadurch die Zielsetzung verschwommen werden kann
- Die **Teammitglieder** müssen **aufeinander angewiesen** sein → ein Team sollte heterogen sein und die Stärken jedes einzelnen Mitglieds nützen

### Was unterscheidet eine Arbeitsgruppe von einem Team?

**Arbeitsgruppe:** Dies ist eine Gruppe, bei der keine wesentliche zusätzliche Leistungserfordernis und Leistungschance besteht, welche ihre Umwandlung in ein Team notwendig machen würde. Die Mitglieder interagieren vor allem, um Informationen oder Perspektiven auszutauschen, um eine Entscheidung zu treffen, die das einzelne Mitglied bei seiner Leistung innerhalb seines Verantwortungsbereiches unterstützen. Darüber hinaus gibt es keine realistische oder wirklich gewünschte gemeinsame Sache für die Gruppe, kein zusätzliches Leistungsziel oder gemeinsame Arbeitsergebnisse, die einen Teamansatz oder wechselseitige Verantwortung voraussetzen würden.

**Potenzielles Team:** Dies ist eine Gruppe, bei der eine signifikant erhöhte Leistungsanforderung besteht und die wirklich versucht, ihre Leistungskraft zu verbessern. Typisch für das potentielle Team ist allerdings, dass es größere Klarheit über Existenzzweck, Ziele oder angestrebte Arbeitsergebnisse sowie mehr Disziplin bei der Erarbeitung eines gemeinsamen Arbeitsansatzes nötig hat. Es hat noch keine gemeinschaftliche Verantwortung entwickelt. Potentielle Teams gibt es in Schulen in einer sehr großen Zahl.

**Echtes Team:** Dabei handelt es sich um eine geringe Anzahl von Personen mit einander ergänzenden Fähigkeiten, die sich alle gleichermaßen für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Ziele und einen gemeinsamen Arbeitsansatz engagieren und einander gegenseitig zur Verantwortung ziehen. Echte Teams sind eine grundlegende Leistungseinheit.



## TEAM & GRUPPE

### Was bedeutet der Begriff Teamfähigkeit?

Es gibt drei sehr unterschiedliche Modelle:

- **Idealistischer, persönlichkeitsorientierter Zugang:**

Hier wird die Teambildung nach dem Prinzip „*Schlüssel - Schloss*“ / „*Wenn die Chemie stimmt*“ erfolgen. Die Teambildung ist sehr frei. Allerdings besteht die Gefahr der „Freunderlteams“, bei denen die Effektivität nicht immer optimal ist.

- **Individuelle Kernkompetenz:**

Jedes Teammitglied bringt seine *besondere Fähigkeit* ein - und nach dieser wird bei der Teambildung auch ausgewählt.

- **Gleitender Prozess:**

Die Teambildung wie auch die Entwicklung der Teamarbeit wird als Prozess verstanden, dessen Ausgang *nie absolut steuerbar* ist. Dafür werden sehr unterschiedliche Aspekte der Gruppendynamik eingebracht. Diese Form der Teambildung gilt als sehr moderner Ansatz.

### Wann sollten Teams - statt Arbeitsgruppen - gebildet werden?

Darauf gibt es eine klare Antwort: Nur dort und nur dann, wenn eine Arbeit in einer losen Arbeitsgruppe nicht oder nur schlecht erledigt werden kann. Der Grund liegt auf der Hand. Jede Teamarbeit ist äußerst anstrengend und führt immer wieder zu Konflikten. Ein Team stellt also ein permanentes Konfliktsetting dar. Dieses lässt sich durch zwei Strategien reduzieren, nicht jedoch vermeiden.

- **Austausch von Beobachtungen und Wahrnehmungen**
- **Feedback**

### Wie können Konflikte in Teams gering gehalten werden?

Zunächst ist zu überlegen, wodurch es zu permanenten Konflikten kommt. Ein bekannter Satz aus dem Volksmund lautet: „*Wenn man einen Hammer hat, sieht man nur Nägel.*“ Gemeint ist, dass unsere **Wahrnehmung** und unsere **Beobachtung** der jeweiligen Situation sehr unterschiedlich sind. Daher folgen auch sehr verschiedene **Bewertungen** und **Interpretationen**. Dies wieder führt zu unterschiedlichen **Hypothesen** und daher zu sehr individuellen **Handlungen** (oder Interventionen).

Wird nun das Problem des Teams, also der Konflikt, auf der Ebene der Handlungen angegangen, findet man meist nie zu einer Lösung. Die eigentliche Ursache liegt ja, wie oben gesagt, in der unterschiedlichen Wahrnehmung. Daher müssen unbedingt Beobachtungen und Wahrnehmungen ausgetauscht werden.

**=> Verbesserung der Feedbackkultur!**



## TEAM & GRUPPE

Welche Phasen können bei der Teamarbeit (ebenso wie bei der Gruppenarbeit) auf der Inhalts- und Beziehungsebene unterscheiden werden?

Phase	Inhaltsebene	Beziehungsebene
1. Forming	Kennen lernen der Aufgabe	Einschätzen der Situation und ihrer Bedingungen; Kennen lernen und Abtasten; Suche nach möglichen Anhaltspunkten und Hilfen
2. Storming	Schwierigkeiten mit und Widerstände gegen die Aufgabe	Entstehen von Konflikten in der Gruppe über Gruppenzusammensetzung, Positionskämpfe um die Gruppenhierarchie; Untergruppenbildung
3. Norming	Austauschen von Informationen und Auslegung der Aufgabenstellung	Harmonisierung der Beziehungen, Herausbildung erster differenzierterer Rollen in der Gruppe selbst, Normenbildung, Teilnahme am Gruppengeschehen, Entwicklung eines ersten Gruppenzusammenhalts
4. Performing	Arbeiten an der Aufgaben, Auftauchen von Lösungen	Bildung von funktionellen Rollen, Gruppe strukturiert und gefestigt; Konflikte werden gelöst; Kooperation möglich; informelle Kontaktaufnahme; Wir-Gefühl vorhanden
5. Informing	Präsentation der Ergebnisse vor anderen	Gruppenidentität hat sich gefestigt; Kontaktaufnahme nach außen

Die für diese gruppendynamischen Prozesse nötigen **sozialen Kompetenzen** können allerdings durch Training und entsprechende Steuerungstechniken durchaus beeinflusst werden



## TEAM & GRUPPE

### Wie kann jemand zur Teamarbeit motiviert werden?

Jeder, der sich in einer echten Teamarbeit versucht, braucht in hohem Maße Unterstützung, denn Teamarbeit kann sehr leicht Ängste auslösen oder zu Unter- oder Überforderung führen. Dies ist in allen Phasen der Zusammenarbeit möglich.

Entscheidend ist in jedem Fall die innere **Motivation**. Diese hat sehr viel mit dem Problem der **inneren Spannungskurve** zu tun.

Denn **Leistungs- und Handlungsbereitschaft** hängen sehr von der **inneren Spannung** ab. Dabei sind drei Phasen zu unterscheiden:

- Geringe Spannung ↔ *Unterforderung*, niedrige Leistung. Hier müsste der Teamleader klare Aufgaben geben und den Druck erhöhen.
- Hohe Spannung ↔ *Überforderung*, wieder niedrige Leistung. Hier gilt es zu entlasten, Ängste zu nehmen, die Aufgaben zu reduzieren.
- Durchschnittliche Spannung ↔ *Herausforderung*, hohe Leistung. In diesem Mittelbereich wird optimal gearbeitet, auch im Team.

Über- und Unterforderung in Teams sind beobachtbar und können daher auch gesteuert werden.

\*\*\*

### Wie können gruppendynamische Prozesse im Team analysiert werden?

Der nachfolgende Fragebogen wurde am Fachbereich Psychologie an der Universität Tübingen entwickelt. Er dient zur subjektiven Selbsteinschätzung der Schülerinnen und Schülern während der Teamarbeit.

1. Bitte füllen Sie den Fragebogen nach der Unterrichtsstunde/dem Zeitraum aus, in der Sie in einem Team gearbeitet haben.
2. Kreuzen Sie jeweils ein Feld an, das Ihrer Einschätzung am nächsten liegt.
3. Lehrer wertet die anonymen Fragebögen aus und gibt dem Team Rückmeldung über den Interaktionsprozess. (z.B. besonders negative Einschätzungen werden auf den Rückmeldungsbögen markiert)
4. Teams werden zu Beginn des nächsten Treffens aufgefordert, Verbesserungsvorschläge zu diskutieren.



## TEAM & GRUPPE

1	interessant	<input type="text"/>	langweilig
2	schwierig	<input type="text"/>	einfach
3	ruhig	<input type="text"/>	laut
4	miteinander	<input type="text"/>	einzel
5	feindselig	<input type="text"/>	freundschaftlich
6	durcheinander	<input type="text"/>	geordnet
7	entspannt	<input type="text"/>	angespannt
8	bedrückt	<input type="text"/>	lustig
9	einig	<input type="text"/>	uneinig
10	hilfsbereit	<input type="text"/>	selbstsüchtig
11	ärgerlich	<input type="text"/>	fröhlich
12	zustimmend	<input type="text"/>	ablehnend
13	gut	<input type="text"/>	schlecht
14	angenehm	<input type="text"/>	unangenehm
15	aufmerksam	<input type="text"/>	unaufmerksam
16	faul	<input type="text"/>	fleißig

\*\*\*\*\*



## TEAM & GRUPPE

### Wie kann die Präsentation und Auswertung der Teamarbeit aussehen?

Die Auswertung des Gruppenunterrichts und/oder die Präsentation seiner Ergebnisse wird natürlich je **nach Art der Gruppenarbeit**, je nach dem Zweck der Präsentation und je nach eingesetzten Präsentationsmedien anders ausfallen. Grundsätzlich können dazu natürlich die verschiedensten Präsentationsformen und -techniken genutzt werden.

Folgende Möglichkeiten stehen für eine **abwechslungsreiche Präsentation** der **Gruppenarbeitsergebnisse** zur Verfügung:

- **Handout**  
Zur Präsentation wird eine schriftliche Mitteilung der Ergebnisse Handout (Kopien etc.) verteilt.
- **Wandzeitung**  
Die Wandzeitung kann auch als Grundlage für einen Kurzvortrag durch ein Gruppenmitglied oder einen Team-Kurzvortrag dienen.
- **Fish-pool**  
Eine Gruppe sitzt in der Mitte der Klasse und diskutiert ihre Ergebnisse. Wer von den Zuhörern mit diskutieren oder Fragen stellen will, setzt sich auf einen freien Stuhl in die Runde. Als schwierigere Variante diskutiert je ein Gruppenvertreter unter einer Leitfrage die Arbeitsergebnisse der entsprechenden Gruppen.
- **Expertenbefragung**  
Gruppe sitzt vor dem Plenum und beantwortet dessen Fragen.
- **Rollenspiel**  
Arbeitsergebnisse werden szenisch in einem Rollenspiel verarbeitet. Außerdem können die Rollenspieler befragt werden.
- **Ausstellung**  
Die Arbeitsergebnisse werden in Form von Bildern, Texten, Produkten usw. ausgestellt.
- **Mischgruppen**  
Neue Ad-hoc-Gruppen werden gebildet, die aus je einem Gruppenmitglied der ehemaligen Arbeitsgruppe besteht.
- **Team-Kurzvortrag**  
Die Gruppenmitglieder übernehmen bestimmte Aufgaben und Rollen bei der Präsentation.



## TEAM & GRUPPE

### Wie kann man verschiedene Aspekte des Gruppenprozesses während der Gruppen-/Teamarbeit machen?

Beispiel FRAGEBOGEN:

1. Bitte füllen Sie den Fragebogen nach der Unterrichtsstunde/dem Zeitraum aus, in der Sie in einer Gruppe gearbeitet haben.
2. Bitte, jeweils eine Zahl ankreuzen!
3. Je zwei Gruppenmitglieder nehmen die anonymen Bogen und rechnen die Durchschnittswerte aus; diese werden fortlaufend in eine Kurve eingetragen.

7

1	<b>Wie habe ich mich in der Gruppe/im Team gefühlt?</b>		
	sehr wohl	1 2 3 4 5	sehr unwohl
2	<b>Wie vertrauensvoll war die Atmosphäre?</b>		
	sehr vertrauensvoll	1 2 3 4 5	feindselig
3	<b>Fühlte ich mich gegenüber den anderen Gruppenmitgliedern völlig frei?</b>		
	völlig frei	1 2 3 4 5	völlig blockiert
4	<b>Habe ich Einsichten über mich und mein Verhalten gewonnen?</b>		
	sehr stark	1 2 3 4 5	überhaupt keine
5	<b>Habe ich im Rahmen des Arbeitsthemas etwas dazu gelernt?</b>		
	sehr viel	1 2 3 4 5	überhaupt nichts
6	<b>Wie aktiv war die Gruppe/das Team?</b>		
	sehr aktiv	1 2 3 4 5	faul, passiv
7	<b>Fühle/fühlte ich mich als Mitglied der Gruppe/des Teams akzeptiert?</b>		
	völlig akzeptiert	1 2 3 4 5	völlig draußen
8	<b>Bin ich mit dem sachlichen Arbeitsergebnis der Gruppe/des Teams zufrieden?</b>		
	sehr zufrieden	1 2 3 4 5	völlig unzufrieden
9	<b>Ich empfand den Leiter/die Leiterin für das Gruppengeschehen ...</b>		
	sehr hilfreich und weiterführend	1 2 3 4 5	weder hilfreich, noch weiterführend