

Cooperation Cafe

Echter Austausch zwischen Lehrkräften

Warum Teamarbeit?

Lehrkräfte sind die Motoren der Schulen! Ihr Fachwissen und ihr Engagement entscheidende Grundlage für die Weiterentwicklung von Schule und Unterricht. Verbesserungen im Gesamtsystem "Schule" und "Bildung" tragen besser, wenn durch Teamarbeit und eine regelmäßigen Reflexionspraxis die gemeinsame Intention formuliert ist und kontinuierliche Verbesserung mit Meilensteinen verfolgt wird. Wenn Lehrkräfte sich neben ihrer Profession selbst auch als Lernende und Forscher mit Fehlerkultur sehen, kann sich eine offene vertrauensvolle Teamstruktur und -kultur entwickeln. Das System Schule gibt von seiner aktuellen Strukturierung dafür keine Zeit und keinen Raum, für die effektive Weiterentwicklung ist dies aber notwendig, wie auch die angeführten Studien zeigen.

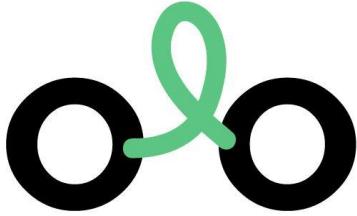
Hintergründe zu effektiver Teamarbeit

Die Google-Studie:

Zusammenfassung auf Deutsch (Quelle: <https://teamworks-gmbh.de/teamstudie-googles-projekt-aristoteles/>)

„Was ist das Geheimnis guter Teamarbeit? Das versuchten bereits viele zu ergründen. Einige hofften, dass es die Zusammensetzung des Teams sein möge. Doch damit hat das nichts zu tun. Google untersuchte in seinem Projekt "Aristoteles" 180 Teams, um Muster zu finden. Die Namensentscheidung beruht auf dem Zitat des Philosophen Aristoteles, welches lautet „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“.

War es die Zusammensetzung? Der Führungsstil? Ein bestimmter Persönlichkeitstyp? Berufliche Hintergründe? Nichts davon. Ob wenig hierarchisch oder streng geführt: Für gute, also effektive Teamarbeit schien das nicht relevant. Was aber entscheidend war, wie die Teammitglieder miteinander umgingen. In guten Teams kamen alle zu Wort, der Umgang miteinander war respektvoll. So einfach? So einfach.



Cooperation Cafe

Echter Austausch zwischen Lehrkräften

Hier ein Überblick der Effektivitätskriterien nach absteigender Wichtigkeit von oben nach unten:

1. **Psychologische Sicherheit:** [Psychologische Sicherheit](#) beschreibt, wie aufgehoben sich die einzelnen Teammitglieder fühlen. Vertrauen Sie so, dass sie sich auch öffnen? Glauben Sie mit ihren Ansichten gehört und als Mensch ernst genommen zu werden?
2. **Zuverlässigkeit:** In zuverlässigen Teams sind alle Mitglieder dem Team verpflichtet, sind gewissenhaft und übernehmen Verantwortung
3. **Struktur und Übersichtlichkeit:** Die einzelnen Teammitglieder sind sich klar, welche Erwartungen an sie gestellt werden und wie sie diese erfüllen können. Sie wissen, an welchen kurz- und langfristigen Zielen und Themen das Team arbeitet.
4. **Sinn:** Erkennen die Mitglieder Sinn in ihrer Arbeit selbst oder deren Ergebnissen? Der Sinn kann sich individuell stark unterscheiden, aber andere Studien deuten darauf hin, dass er als „tiefer“ empfunden wird, wenn die Arbeitsergebnisse mit einem Mehrwert für die Gesellschaft verknüpft sind.
5. **Einfluss/Effekt:** Was bewirkt die eigene Arbeit? Auch der individuelle Beitrag muss relevant sein und gesehen werden, genauso wie der Beitrag des Teams.“

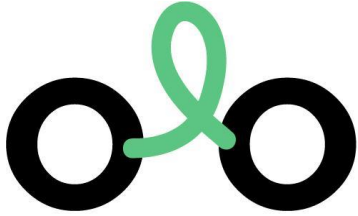
Das Original findet man unter: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

Weitere Versionen:

<https://sz-magazin.sueddeutsche.de/die-loesung-fuer-alles/was-macht-ein-gutes-team-aus-86087>

- Erstens: Psychologische Sicherheit. Können wir im Team Risiken eingehen, ohne uns unsicher zu fühlen?
- Zweitens: Verlässlichkeit. Können wir uns darauf verlassen, dass jeder seine Arbeit pünktlich und gut erledigt?
- Drittens: Struktur und Klarheit. Sind die Ziele, die Rollenverteilung und die Ausführungswege im Team klar?
- Viertens: Sinn. Arbeiten wir an etwas, das jedem im Team persönlich wichtig ist?
- Fünftens: Einfluss der Arbeit. Glauben wir daran, dass unsere Arbeit wichtig ist?

<https://entwickler.de/online/agile/project-aristotle-google-teameffektivitaet-297598.html>



Cooperation Cafe

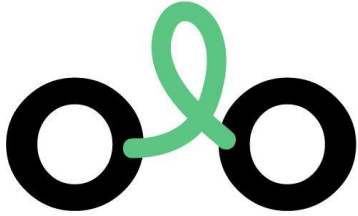
Echter Austausch zwischen Lehrkräften

Ableitungen:

Daraus haben wir abgeleitet, auf was bei der Teamentwicklung (neudeutsch: teambuilding) im Schulumfeld zu achten ist. Dabei gehen wir sowohl auf die Präsenz-, die Distanz- als auch die hybriden Zeiten ein.

Vor Projektstart:

- **Rahmenbedingungen:** Nicht jede Schule / Bildungseinrichtung ist in gleichem Maße offen für die Arbeit in Teams und nicht jede Schule hat die gleichen Möglichkeiten. Deshalb sollten die **Initiatoren der verstärkten Teamarbeit** zunächst mit der **Schulentwicklung oder der Schulleitung (bzw. anderen Stakeholdern)** die grundsätzliche Möglichkeit sowie die zu beachtenden Rahmenbedingungen für die Teamarbeit erfragen, z.B. auch die Tools, die von der Schule bevorzugt werden, welche Freiheiten im Bezug anderer Tools möglich sind, ob Arbeitszeit für Teamarbeit zur Verfügung steht, ggf. an einem festen Tag, welche datenschutzrechtlichen oder arbeitsrechtlichen Dinge zu berücksichtigen sind. Dies müsste von den Personen, die die Einführung von Teamarbeit verantworten (oh Wunder – auch ein Team 😊) geklärt werden. Je größer der Rahmen für die Teamarbeit ist und umso freier sich Teams bilden und auch wieder auflösen können, desto besser.
- **Themen** können inhaltlich orientiert sein oder einfach nur darauf abzielen, sich informell in geschütztem Rahmen mit anderen Lehrkräften auszutauschen. Am besten das Team wird initiiert von einer Person, die eine Aufgabe gelöst, sich über Erfahrungen zu einem Thema austauschen oder etwas konkret erfahren will, was nicht durch ein Gespräch mit einem Experten geklärt werden kann.
- **Teamgröße:** empfehlenswert ist eine Teamgröße von 8 bis 12 Personen. Wenn das Thema mehr Personen anzieht, sollten weitere Teams gegründet werden. Der Austausch zwischen den Teams zu einem Thema ist dann sinnvoll.
- **Rollen:** Am Anfang gibt es eine Person, die ein Thema (s.o.) hat, den sog. **Team-Initiator**. Ratsam ist, wenn der Initiator, sofern er nicht selbst Coaching-Erfahrung hat, in der Anfangsphase der Teamgründung einen **Team-Coach** hinzuzieht. Ggf. muss diese Rolle auch erst besetzt bzw. ein Coach erst ausgebildet werden. Weitere Rollen wären der **Teamlead** und natürlich die wichtigste Rolle, die der **Teilnehmenden**. Der Teamlead sollte von der Gruppe bestimmt werden. Manchmal empfiehlt sich auch eine Person, die dokumentiert.
- Möglichst **Freiwilligkeit:** Das Thema muss so interessant sein, dass die Teilnehmenden freiwillig in das Team gehen oder aber die anderen Teilnehmenden (oder ihre Expertise bzw. ihre soft skills) motivieren zum “dabei sein”. Wenn Teammitglieder überredet oder von der Führung gar gezwungen werden, ist die Gefahr hoch, dass diese Personen sich nicht ins Team einfinden.
- **Diversität und Inklusion:** Möglichst diverse Teams, damit unterschiedliche Perspektiven / Erfahrungen und Lösungsoptionen diskutiert werden und aufbauend darauf Lösungen entwickelt werden.



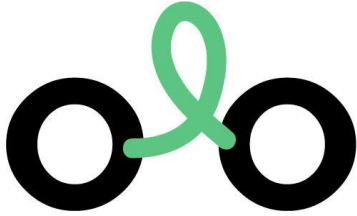
Cooperation Cafe

Echter Austausch zwischen Lehrkräften

- **Raum:** In der **Präsenzzeit** empfiehlt sich - sofern vorhanden - ein möglichst offener, lichter Raum, der auch Möglichkeiten zur offenen Dokumentation bietet (Flipcharts, Whiteboards). Weniger ratsam sind Konferenzräume oder eine klassische Bestuhlung. Für die Teamarbeit ist anfangs eine kreisförmige Bestuhlung ratsam, danach braucht man prinzipiell keine Bestuhlung mehr. In der **Zeit des Fernunterrichts** ist ein Meetingtool (Bsp. Zoom, jitsi, Teams, webex) zu nutzen, indem man auch die Gesichter sehen kann.
- **Dauer der Meetings:** In den Start-Veranstaltungen sind ca. 120 Minuten ratsam, für jede weitere Sitzung reichen 90min (Time-Boxing-Prinzip). Dabei ist darauf zu achten, dass die Zielsetzung des Meetings auch entsprechend angepasst ist.
- **Einladung,** die einladend wirkt und jeden der Interessenten mit freundlichen Worten begrüßt und ins Team aufnimmt. Darüber hinaus sollten Zeitpunkt, Dauer, Thema, Raumangaben bzw. bei virtuellen Meetings unbedingt die Einwahldaten (ggf. noch Infos zur Erstregistrierung) vorhanden sein.

Start in die Teamarbeit:

- Am Anfang **Ankommen und das Eis brechen, sprich Vertrauen schaffen**, denn so wird schon ein Teil der psychologischen Unsicherheit abgebaut und die Teilnehmende sind präsent. Auch wenn die Zeit begrenzt ist, am Anfang muss Zeit sein, um anzukommen, insbesondere wenn sich ein neues Team konstituiert. Da können 5 Min gemeinsames Kaffeetrinken gut investierte Zeit sein.
- Danach ist ein **Check-in** zu empfehlen, d.h. reihum (in der Präsenz auch gut im Halbkreis abzubilden) stellen sich die Teilnehmende kurz vor. Der Coach und Moderator kann mit gutem Beispiel vorangehen. Dabei kann als **Eisbrecher** z.B. etwas verwendet werden wie z.B. der Geburtsort (schafft ggf. Gemeinsamkeiten und Vertrauen), die Frage nach dem großartigsten Ereignis der letzten Woche oder nach einem liebgewonnener Gegenstand oder die Fragen, mit welcher Comicfigur man sich vergleichen würde. Das muss danach gar nicht näher ausgeführt werden, sondern kann dann auch in den Pausen aufgenommen werden. Auch wenn es am Anfang albern klingen mag, ein einfaches „Ich bin eing_checked“ mit der Antwort der Gruppe „willkommen“ verstärkt das Bewusstsein im Team angekommen und willkommen zu sein.
- Zusammen eine **Teamallianz** entwickeln, die folgende Fragen bearbeitet. Wichtig ist, dass das vom Team selbst definiert und zu einem definierten Zeitpunkt immer wieder überprüft wird.
 - Was braucht jeder einzelne Teilnehmende, um sich offen äußern zu können / zu wollen bzw. dem Team vertrauen zu können. Das können handfeste Themen (z.B. Pünktlichkeit, Aussprechen lassen, sich melden, wenn man was sagen möchte) sein aber auch weichere Themen wie Wertschätzung, Respekt o.ä.
 - Insbesondere für virtuelle Meetings sind zusätzliche Dinge zu berücksichtigen, z.B. das Stummschalten aber die Kamera anschalten, damit Hintergrundgeräusche nicht stören, aber man dennoch „präsent“ ist.



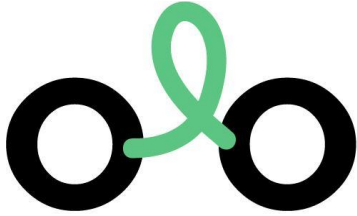
Cooperation Cafe

Echter Austausch zwischen Lehrkräften

- Was darf an besprochenen Themen aus dem Raum rausgehen, was nicht (Vertraulichkeit)?
- Wie wollen wir Entscheidungen treffen?
- Wie wollen wir uns engagieren und interagieren (auch in virtuellen Meetings)?
- Was machen wir, wenn ein Konflikt entsteht?
- Wann kommen wir immer zusammen? Für wie lange? Wann machen wir Pausen?
- Welche Rollen gibt es im Team?
- Was nimmt sich das Team als Ziel vor?
- Wo treffen wir uns (remote oder physisch)?
- Insbesondere im virtuellen Raum geht ein Teil der natürlichen Dynamik verloren. Ausgeglichen Partizipation und Interaktion ist nur durch ein paar REgeln zu erreichen. Auch über diese muss jeweils abgestimmt werden:
 - Wie man es kenntlich macht, wenn man etwas zur Diskussion beizutragen hat
 - Die ELMO Regel ("Enough, let's move on...") wenn Diskussionen ins Stocken geraten oder Menschen dazu neigen, Reden zu halten ("es wurde alles gesagt, aber nicht von allen") oder wenn das Zeitfenster für ein Thema abgelaufen ist
 - Vorschläge eher in kurzen Pitches vorstellen als in langen Powerpoint-Vorträgen.
 - Wie man über Lösungsvorschläge abstimmt (Konsentregel)
 - Die Verantwortlichkeitsregel, die besagt, dass jeder für die Ergebnisse des Treffens verantwortlich ist und dass, wenn Sie eine Aufgabe oder Maßnahme ergreifen, Sie sich verpflichtet haben, diese rechtzeitig zu erledigen
 - In virtuellen Workshops, die einige Stunden dauern, können Sie gemeinsame Sitzungen und Break-Out-Sitzungen mischen.
 - Stellen Sie sicher, dass die Instrumente und Praktiken, die z.B. für Brainstorming und Diskussionen verwendet werden, gut funktionieren und von den Teilnehmenden akzeptiert werden.
 - Visualisieren Sie so viel wie möglich (mit Werkzeugen wie Miro, Mural, Pandlet).
 - Und vergessen Sie nie die menschliche Note und den Spaß.

Was ist insbesondere bei der remote Teamarbeit zu beachten:

Siehe dazu unseren Artikel *the human side of remote collaboration*.



Cooperation Cafe

Echter Austausch zwischen Lehrkräften

Was ist bei der weiteren Teamarbeit zu beachten (ab hier nur Stichpunkte):

- Eher 90 Minuten und Time Boxed
- Themen können tot diskutiert werden, am besten ist, wenn man konkret bleibt und sich auf das vereinbarte Thema und die Zielsetzung fokussiert.
- Rollen (Moderator / Teamlead) können wechseln (dazu Vorschlag und Entscheidung!)
- zum Start eines jeden Meetings sollte das Thema, das Ziel der Teamarbeit und das Ziel der jeweiligen Sitzung klar sein, ggf. wird das im Meeting zuvor abgestimmt.
- In jedem Meeting ist es gut, die Teamallianz zu überprüfen, ob sie eingehalten wird.
- Feedback (Positives auch Negatives) sollte frei geäußert werden können, jedoch sollten dabei die Feedbackregeln eingehalten werden

Insbesondere ist darauf zu achten, dass bei Erreichung der Zielsetzung eine Sitzung stattfindet, in der die Teammitglieder sowohl die erreichten Ergebnisse als auch die Teamkultur in Form von lessons learned reflektieren. Übrigens kann eine Zielsetzung auch sein: Mehr Sicherheit mit dem neuen Medium erreichen oder ein Erfahrungsaustausch.

Weitere Tools zur spielerischen Gestaltung:

- www.liberatingstructures.de (Auch als App verfügbar)
- www.gamestorming.com
- 33 Werkzeuge für die digitale Welt von Leila Summa und Christine Kirbach
- Von Analog zu Digital - 7x5 interaktive Workshop-Methoden, die auch online begeistern (Lerngruppe "Von Analog zu Digital" MOOCamp 2020)
<https://read.bookcreator.com/VBTBmiXkvoUE98PpAUaM4DNGZvl2/77ZfclDwTrumhFpRkmr9EA>

Viele dieser Spiele können in leicht veränderter Form auch digital abgebildet werden.

...to be continued