mitgliedern Zugehörigkeit und Status. Ganz häufig kommt es in dieser Kultur gar nicht zur Teambildung, es bleibt bei einer „Gruppe von Einzelkämpfern", die sich untereinander abstimmen und notwendige Dinge gemeinsam beschließen.

Anders dagegen *die Kultur der bereichernden Lebendigkeit, Kreativität und Synergien.* Hier wird die Vielfalt der Möglichkeiten fokussiert auf lebendige Prozesse, Ideenentwicklungen, Dynamik und Schwung. Es passiert viel und es kommt viel heraus bei dieser Kultur, die sich häufig in Innovationsprojekten, Pilotschulen, Projektgruppen und Initiativen entwickelt. Ein mitreißender Schwung, der die Verhältnisse zum Tanzen bringt, kritisch beäugt von den Vertretern der Sach- und Fachlichkeit.

Die Kultur der Herzlichkeit, des Wir-Gefühls und der Verbindlichkeit ist in vielen kleineren Systemen zu finden, die schon länger existieren. Viele Primarschulen, Sonderschulen, Schulen in ländlichen Gemeinden sichern so ihr Schulleben und ihren Zusammenhalt. Vertrauen, Verläßlichkeit, Unterstützung und Verstehen bilden die Eckpfeiler einer aufs Bewahren vertrauter Strukturen und Abläufe gerichteten Organisation.

Den dialektischen Gegenpol zu dieser Struktur bildet *das Feld der Freiheit, individuellen Entfaltung und des Eigensinns.* Jeder jongliert auf seine Weise mit der Weltsicht, und mancher sieht sie aus dem Handstand geradezu auf den Kopf gestellt. Diese Welt ist die der pädagogischen Avantgarde, die sich von Konzepten, Strategien und Perspektiven angesprochen fühlt, auch wenn dazu die Bereitschaft im Umfeld noch nicht gegeben ist. Es ist auch die Welt der technologischen Erneuerungen, der virtuellen Vernetzung über Kommunikationssysteme.

Wenn wir die Schulen heute beschreiben sollten, so befinden sich viele auf dem Weg der Erweiterung ihrer Schulkultur in Richtung auf Innovationen, sei es mehr im Verständnis offener Arbeits- und Lernformen, herausfordernder Projekte oder stärker in Richtung auf Differenzierung, verstärkte Autonomie, Entwicklung von Schulprofilen, Qualitätskriterien und Systementwicklung.

Fehlende Gegenqualitäten und Gefahren

Die fehlenden Gegenqualitäten und Gefahren (s. Abb. 5) lassen sich leicht herauslesen und damit auch die notwendige Entwicklungsrichtung bestimmen. Die kulturspezifische Form der Komplexitätsreduktion bewirkt ein „mehr desselben". Einmal erfolgreiche Muster werden wiederholt, bei potentiellen Risiken des Mißerfolgs noch verstärkt, und wenn's gar nicht geht, mit der Brechstange eingesetzt.

Gemäß dem Verständnis, daß Probleme in sozialen Systemen immer ein Ausdruck des „Guten zuviel" sind, können wir Kultureinseitigkeiten als sich selbst entwertende Übertreibungen diagnostizieren.

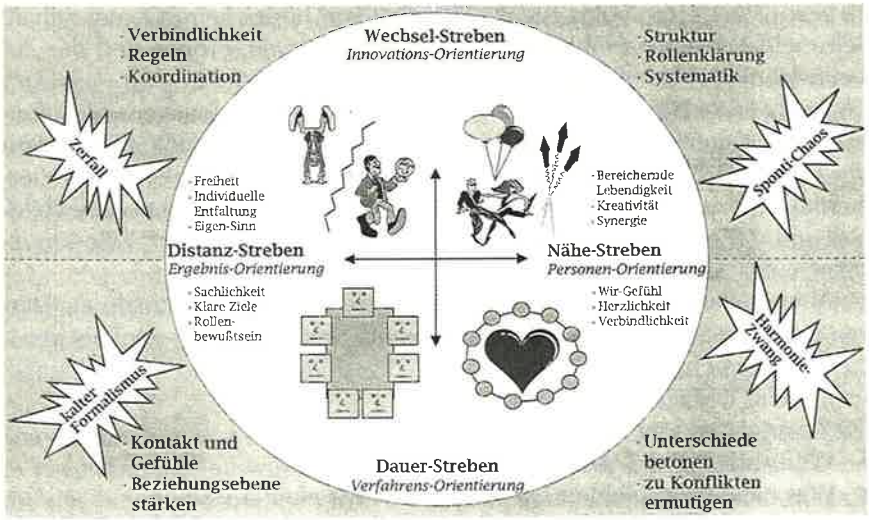


Abbildung 5: Vier Team-Kulturen – Fehlende Gegenqualitäten und Gefahren
© Schley/IOS

Bei einem Zuviel an Sachlichkeit und Fachlichkeit droht der „kalte Formalismus", die Schule läuft, aber es fühlt sich nicht gut an, die KollegInnen fühlen sich nicht wohl. Sie funktionieren und erwarten auch, daß das System funktioniert. Die komplementäre Stärkenergänzung ist im Feld der synergetischen Lebendigkeit zu suchen: Kontakte, Gefühle, Beziehungsebene und kreative Impulse.

Haben wir es dagegen mit einem Zuviel an Lebendigkeit und Offenheit zu tun, so droht die Gefahr des „Sponti-Chaos". Es wird zuviel angestoßen und nicht weiterverfolgt, es wird ein Feuerwerk von Ideen entfacht, am Ende bleibt zuwenig strukturell Geklärtes und methodisch weiter zu Verfolgendes übrig. Die Entwicklungsempfehlung lautet hier, mehr Struktur, stärkere Rollenklärung und Systematik zu entwickeln.

Wird der jeweils diagonal entgegengesetzte Quadrant angestrebt, ist damit die größte Herausforderung im Blick. Die jeweils benachbarten Felder sind leichter erreichbar, wird doch jeweils nur eine Grundqualität verändert.

Bei einem Zuviel an Herzlichkeit und Wir-Gefühl kommt es zu einem Käseglockenphänomen des Harmoniezwangs. Unterschiedlichkeit wirkt bedrohlich. In so einem System antwortet einer für alle. „Ja, so sehen wir das." „Nein, da sind wir anderer Meinung." Das Team verliert an Offenheit, kann neue Sichtweisen nur noch abwehren und diese nicht mehr integrieren. Es ist deshalb entscheidend, hier die Gegenqualität in provokativer aber noch vertretbarer Weise zu aktivieren. Unterschiede hervorzuheben und zu Konflikten ermutigen, könnte die Devise sein.

Ein Zuviel an Freiheit und Eigensinn schließlich kann zum Zerfall führen,

zu viele „Stars", „Individualisten", „Egozentriker" bilden keine Gemeinschaft. Selbst ein Theaterensemble benötigt Regie, Drehbuch, Proben und das Zusammenspiel. Wieviel mehr ist davon in Schulen nötig?

Es gibt in der Literatur eine Reihe weiterer Typenbeschreibungen von Kulturmerkmalen. Interessanterweise kommen viele ähnliche Typologien zustande. Handy (1993), unterscheidet in „Familienkultur", „Starkultur", „Hierarchiekultur" und „Netzwerkkultur". Glasl/Houssaye (1975) formulieren bildhaft und stellen anschaulich vor: „Das Theater", „die Festung", „die Kreuzritter", „das Sanatorium".

Allen genannten Konzepte ist gemeinsam, die Kulturmerkmale als Stärken mit ihren Schattenseiten zu beschreiben. Keine Situation wird als idealtypisch bezeichnet. Das Lebendige ist die situations- und entwicklungsspezifische Verlagerung des Schwerpunkts.
Für Teams ist es sehr hilfreich zu fragen:

- Wofür stehen wir? Was zeichnet uns aus?
- Was haben wir reichlich? Wovon haben wir eher zuviel?
- Was fehlt uns? Was leben wir zuwenig?

So stellen sie selbst die Weichen für die Entwicklung und gelangen zu einem beschreibenden, reflexiven Umgang mit der Teamsituation.

2.2 Team-Rollen

Ein Blick in eine Teamsitzung im Rahmen eines Innovationsvorhabens der Sekundarstufe: Die Gruppe entwickelt Strukturen, Methoden und Formen der gemeinsamen Arbeit mit behinderten und nichtbehinderten SchülerInnen. Die Sitzung beginnt gerade.

D. fragt: "Welche Fragen und Themen wollen wir in welcher Reihenfolge angehen?" M. sagt: „Ich muß einmal was loswerden." S. fragt, ob noch jemand von dem Brot und Käse möchte, sie würde die Sachen schnell vom Tisch nehmen, damit mehr Platz sei. A. betont, daß, bei allem was komme, der ausstehende Abschlußbericht diskutiert werden müßte. In die aufgeregter werdende Stimmung hinein wirkt der Beitrag von P. ausgesprochen beruhigend und klärend: „Wir müssen uns nicht weiter stressen. Laßt uns die Zeit nehmen, die Dinge in Ruhe zu besprechen. Die Arbeit ist hektisch genug."

Jeder und jede in diesem Team scheint eine spezifische Sicht der Dinge zu haben, ein persönliches Erleben, eine eigene Wahrnehmung. Und jeder und jede nimmt damit eine spezielle Rolle ein. Ob bewußt oder unbewußt gespielt, wird die Rolle ausgeführt wie bei einem Kammerorchester, bei dem jede Person ihren Beitrag kennt und um ihren Einsatz weiß.

In Teams sind typische Rollen zu vergeben und es ist auch nicht zufällig, wem welche Rolle zufällt. Die soziale Rolle und die Persönlichkeit ziehen sich wechselseitig an. In einer bestimmten Rolle blühen wir auf, in einer anderen gehen wir unter.

Die Entwicklung von Teams läßt sich auch darüber beschreiben, wie es zu einer Rollendifferenzierung kommt und wie die Rollen als hilfreich für die Gesamtleistung des Teams erlebt werden. Rollen tragen dazu bei, die Komplexität des sozialen Geschehens zu reduzieren. Sie vereinfachen die Welt. Über die wechselseitige Ergänzung und situationslogische Dramaturgie wird die Komplexität wieder hergestellt, oft sogar erweitert und um überraschende Aspekte bereichert.

In guten Teams gibt es ein Wissen um die jeweils zu spielende Partitur, man scheint das Stück bereits zu kennen, an dem man schreibt. Dieses Geschehen-lassen-Können zeichnet Spitzenteams aus, so wie am Beispiel einer Fußballmannschaft auch die Rollen verteilt sind und dennoch im Spiel deutlich wird, daß eine Rolle fehlt oder nicht gut besetzt ist: „Der Organisator der Abwehr" oder „die strategische Kraft im Mittelfeld" und „der Vollstrecker". Spieler wachsen in diese Rollen hinein, in einem Spiel oder auch über Jahre. Es liegen eine Reihe von anschaulichen Rollenkonzepten für Gruppen vor, die alle ihren heuristischen Wert haben und Teams zur Selbstaufmerksamkeit verhelfen. Redlich (1997) spricht von der sozialen Architektur von Gruppen. Das Konzept der Transaktionsanalyse unterscheidet Rollen nach dominierenden Ich-Bereichen und Kommunikationsmustern wie „fürsorgliches oder kritisches Eltern-Ich", Erwachsenen-Ich", „freies oder angepaßtes bzw. rebellisches Kind-Ich". Stöger (1996) stellt in ihrer Publikation den „Myers-Briggs-Type-Indicator" in einer adaptierten Fassung vor und macht ihn so der deutschsprachigen Fachdiskussion zugänglich.

Wir beschreiben hier das von Belbin vorgelegte System der Rollen in erfolgreichen Teams in der von Schley & Schley (1997) erweiterten Fassung.

Typ	Kürzel	Typische Eigenschaften	Positive Qualitäten	Mögliche Schwächen	Wer in diesem Team kann diese Rolle spielen? *)
Der Stratege/ Die Strategin (Strategist)	St	weitblickend, mutig, tatkräftig, ideenreich, konzeptionell	denkt über den Tellerrand hinaus, erkennt Kraftfelder in Systemen, Interesse an Erneuerung	kann sich in unrealistische Ideen und Projekte verrennen, Widerstände gegen bewährte Routinen, kantiger Einzelgänger	
Der Ideengeber/ Die Ideengeberin (Plant)	Id	individuell, ernsthaft, unorthodox, vom Herkömmlichen abweichend	Innovative Begabung, Vorstellungskraft, Intellekt, Wissen, Visionär	schwebt in den Wolken; an praktischen Details nicht interessiert, liebt große „Würfe"	
Der Aktivierer/ Die Aktivierin (Resource-Investigator)	Ak	extravertiert, enthusiastisch, neugierig, wißbegierig, kommunikativ	besitzt die Eigenschaft, Kontakt zu Personen aufzunehmen und alles Neue zu erforschen; kann Herausforderungen annehmen	läuft Gefahr, das Interesse an einer Sache zu verlieren, sobald die anfängliche Faszination vorüber ist	
Der Gestalter/ Die Gestalterin (Shaper)	Ge	nervös, erregbar, geht aus sich heraus, dynamisch, zielorientiert, setzt sich durch	hat den Willen und die Bereitschaft, die Trägheit, Ineffektivität, Selbstgefälligkeit oder Selbsttäuschung zu bekämpfen	Neigung zu Provokationen, Irritation, Ärger und Ungeduld	
Der Moderator/ Die Moderatorin (Chairman/ Co-Ordinator)	Mo	ruhig, selbstsicher, beherrscht, delegiert/steuernd	besitzt die Eigenschaft, potentielle Mitarbeiter mit ihren Werten und Verdiensten ohne Vorurteile aufzunehmen, einzubinden und mit ihnen umzugehen; starke Wahrnehmung für objektive Gegebenheiten	nicht mehr als das übliche Maß an Intellekt oder kreativer Fähigkeiten	
Der Teamworker/ Die Teamworkerin (Teamworker)	Tw	sozial, orientiert, freundlich, empfindsam	besitzt die Fähigkeit, auf Menschen und Situationen einzugehen und den Teamgeist zu fördern	Unentschlossenheit und ängstlich in Krisensituationen, Konfliktvermeidung	
Der Qualitätssicherer/ Die Qualitätssicherin (Completer Finisher)	Qu	sorgfältig, gewissenhaft, fleißig, eifrig	besitzt die Eigenschaft, Dinge durchzuziehen; Perfektionismus, Liebe zum Detail	neigt dazu, sich über kleine Dinge aufzuregen; läßt die Dinge ungern „laufen", abwesend	
Der Systematiker/ Die Systematikerin (Monitor Evaluator)	Sy	nüchtern, besonnen, eher passiv, vorsichtig, logisch	Beurteilung, Diskretion, Nüchternheit, Prozeß, stabil, Klarheit	fehlende Inspiration und mangelnde Fähigkeit, andere zu motivieren, starr, pedantisch	
Der Zuverlässige/ Die Zuverlässige (Company Worker/ Implementer)	Zu	konservativ, vorsichtig, loyal, pflichtbewußt, einschätzbar	organisieren, praktischer gesunder Menschenverstand, hart arbeitend, selbstdisziplinierter, verantwortlich	Mangel an Flexibilität, unempfänglich und unsensibel gegenüber ungeprüften Ideen	

*) Bitte schätzen Sie (1) sich selbst ein, welche Rolle Ihnen am meisten liegt (Selbstbild), (2) welche Rollen die einzelnen Mitglieder Ihres Teams am besten spielen können (Fremdbilder). Benutzen Sie als Abk. die Anfangsbuchstaben des Nachnamens.

Abbildung 6: Rollen in erfolgreichen Teams© Schley/IOS

Jeder der in Abbildung 6 genannten neun Rollen werden bedeutsame positive Eigenschaften zugeschrieben. Es wäre gut, in einem Kollegium über die unterschiedlichen Rollen zu verfügen und situationslogisch auf sie zurückgreifen zu können.

So profitierte ein Kollegium einer sozialpädagogischen Fachschule erheblich von einem neuen Schulleiter, der in eine höchst quirlige und lebendige Gruppe von IdeengeberInnen, GestalterInnen und AktiviererInnen eine strategische Rolle hineinbrachte mit guter Verbindung zu qualitätssichernden und systematischen Eigenschaften. Er verkörperte die Gegenqualitäten im Kollegium und in der Leitungsgruppe und hatte genügend Akzeptanz für seinen Stil. Ein humorvoller Umgang mit Unterschiedlichkeit trug zur komplementären Ergänzung bei.

Jede Rolle hat aber auch „mögliche" Schwächen. Sie werden als möglich bezeichnet, weil sie mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit mit den positiven Qualitäten korreliert auftreten aber durchaus nicht zwangsläufig sind.

Eine Reflexion der Rollen im Team mit ihren sozialen Spiegelungs- und Feedback-Wirkungen kann dazu beitragen, die Erfolgsanteile der einzelnen wertzuschätzen und hervorzuheben und so das unbewußte Zusammenspiel deutlicher zu machen. Die Selbstreflexion im Team kann aber auch aufmerksam machen, daß bestimmte Rollen zu wenig besetzt sind oder völlig fehlen oder jemand mit seinen Fähigkeiten fehlplaziert ist. Ausgehend von der Prämisse, daß jede Rolle positive und negative Ladungen aufweist und damit in sich ambivalent ist, kann im Zusammenhang mit Teamentwicklungsprozessen die Passung der jeweils dominanten Rollen in situationslogischen Kontexten überprüft werden. Die Übertragung des Belbin-Systems auf das „Spielfeld" der Riemann-Koordinaten ergibt eine reizvolle Verknüpfung. Jetzt kann wie in einer Mannschaftsaufstellung erkannt werden, welche Mannschaftsteile stark oder schwach besetzt sind und worauf sich die Entwicklung der Mannschaft konzentrieren müßte (s. Abb. 7).

Zur Bearbeitung der Rollenananlyse im Team empfiehlt sich ein kombiniertes Selbsteinschätzungs- und Fremdeinschätzungsverfahren.
Typische Rollenprobleme und Einschätzungsschwierigkeiten:

- Vielfach halten Teammitglieder gerade das, worum sie sich besonders bemühen, für ihren Stärkebereich. Oft ist es aber gerade ihre unbewußt wahrgenommene Schwäche, an der sie intensiv arbeiten und mit der sie sich stark auseinandersetzen.
- Häufig werden offensive und kommunikative Rollen in Teams besser bewertet als systematische und sachliche Rollen. Dann bleiben gerade im Lehrerkollegium wesentliche Aufgaben liegen oder gemeinsam erarbeitete Beschlüsse werden nicht umgesetzt.
- Oft überschätzen Teammitglieder ihren Erfolgsbeitrag und lassen andere Fähigkeiten zu wenig gelten. Die Attribuierung von Erfolg wird individuell verbucht, der Mißerfolg dem Team überlassen.

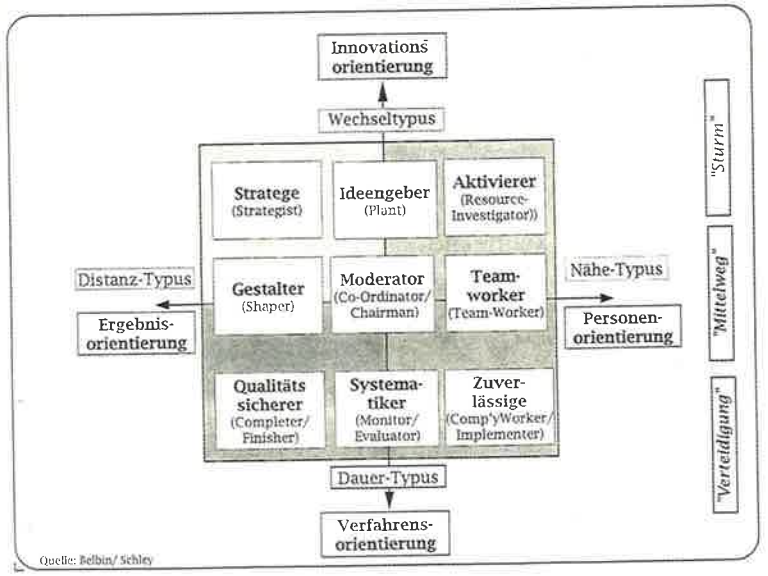


Abbildung 7: Team-Spielfeld und Persönlichkeits-Ausrichtungen © Schley/IOS

Team-Coaching, Supervision und Workshops zur Entwicklung des Zusammenspiels aller Mitglieder im Team haben gerade auf diese Mechanismen sowie typische Transaktionen zu achten, um die Chancen und Ressourcen einer Rollenvielfalt und Differenzierung nutzen zu können.

2.3 Team-Leistung und Team-Qualität

Wenn wir Teamentwicklung nicht länger als Steigerung des Wohlbefindens und der Harmonie in einer homogenen Gruppe (miß-)verstehen, dann wird auch der Blick frei für die eigentliche Funktion von Teams. Sie haben eine Aufgabe zu erfüllen und damit etwas zu leisten, an dem ihre Team-Qualität zu messen ist.

Es geht dabei um den Nachweis, daß komplexe Anforderungen im Team besser erfüllt werden als in der Form konkurrenzieller, individualistischer Herangehensweise oder galeerenartiger Unterordnung und Zwangserfahrung.

Katzenbach/Smith (1993) haben das Verhältnis der „Leistungs-Wirksamkeit" zum „Ausmaß der genutzten Team-Ressourcen" ins Verhältnis gesetzt und entlang einer flachen gestreckten S-Kurve die Typen von Team-Leistung angeordnet (s. Abb. 8). Die Entwicklung geht nicht linear aufwärts.

Die Darstellung zeigt eine schwächere Wirksamkeit beim sog. „Pseudo-Team", das Teamarbeit zwar bekundet, aber nicht praktiziert.

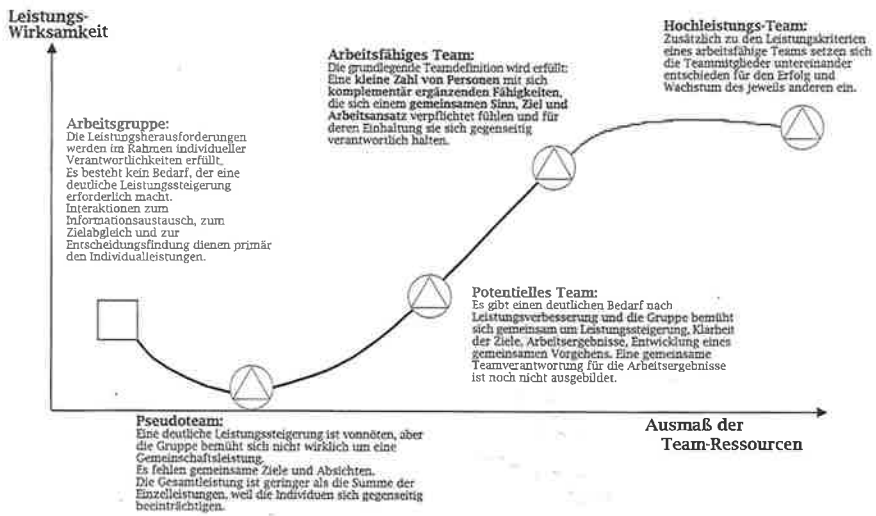


Abbildung 8: Die Team-Leistungs-Kurve (Katzenbach/Smith 1993)

Viele Lehrerkollegien funktionieren nach dem Typus „Arbeitsgruppe": „Die Leistungsherausforderungen werden im Rahmen individueller Verantwortlichkeiten erfüllt." Die LehrerInnentätigkeit im Unterricht entspricht dieser Definition vollkommen. Erst die veränderten Anforderungen an Schule stellen das Modell „Arbeitsgruppe" in Frage und relativieren es.

Die meisten Lehrerkollegien, die ich im Rahmen von pädagogischen Tagen, von Kollegiums-Klausurtagungen oder längeren Schulentwicklungsprozessen kennenlernte, befanden sich im Status eines „potentiellen Teams": „Es gibt einen deutlichen Bedarf nach Leistungsverbesserung", d.h. eine Reihe von schulischen Problemen ist nicht gelöst: Heterogenität der Schulklassen, Entwicklung erweiterter Lernformen, Leistungsbeurteilung, Elternberatung, Integration, um nur wenige Beispiele zu nennen.

Diese Herausforderungen sind nicht individuell, sondern nur gemeinsam zu lösen. Der Weg geht hin zu einem „funktions- und arbeitsfähigen Team". Das erfordert Entwicklung und Entwicklungsbegleitung. Überzeugende Modelle der Arbeit im Team müssen ausgearbeitet, praktiziert und weitervermittelt werden. Notwendig ist dazu ein Klima, das diese Entwicklung fördert und nicht verordnet. Jedes eigene Klassen-, Fach- oder Projektteam, jedes Leitungs- und Steuerungsteam muß die eigene Entwicklung in die Hand nehmen.

Zur Charakterisierung des Status eines Teams und zur Eigendiagnose eignet sich die Team-Leistungs-Kurve besonders gut, gerade 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 viel mehr zu bedingen.

2.4 Phasen der Teamentwicklung

Ein gutes Team fällt einem nicht per Glück zu. Der Zufall macht kein gutes Team. Die Voraussetzungen können zufälligerweise günstiger oder ungünstiger aussehen, eine Entwicklung mit spezifischen Krisen und Konflikten müssen jedoch alle Teams durchlaufen.

Auch hierzu liegen in der Literatur unterschiedliche Konzepte vor, die sich aber im wesentlichen entsprechen:

- Alle Modelle sprechen von Phasen der Entwicklung, die zu durchlaufen sind.
- Alle Konzepte benennen Zeiträume größerer Auseinandersetzung mit internen Fragen, verbunden mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit.
- Alle Konzepte gehen von einer Gestaltbarkeit der Entwicklung aus, die das Bemühen aller Beteiligten erfordert.
- In jedem System sind auch Rückschritte denkbar. Die einzelnen Ansätze beschreiben zyklische Verläufe oder regressionsfördernde Einschnitte durch Veränderungen der Zusammensetzung, der Aufgabe oder der Rahmenbedingungen.

Wir beziehen uns mit der „Team-Entwicklungs-Uhr" auf Erkenntnisse der Gruppendynamik und nehmen das sprachliche Konzept von Tuckman auf (s. Abb. 9).

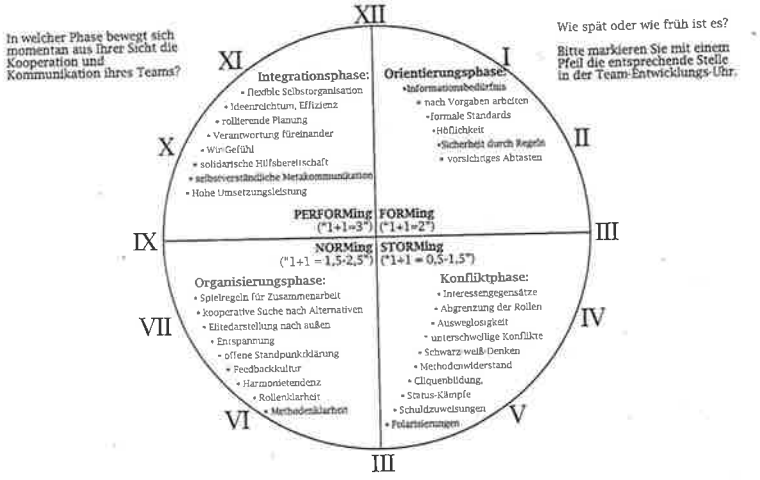


Abbildung 9: Team-Entwicklungs-Uhr © Schley/IOS

Danach entwickelt sich jede Gruppe nach einer bestimmten Gesetzmäßigkeit, kann durch Reflexion ihren Team-Entwicklungsstand bestimmen und sich durch Klärungsprozesse und Auseinandersetzungen weiterentwickeln.

- *Forming (Orientierungsphase)*
  Jede Gruppe beginnt mit Abklärungen über Aufgaben, Rahmenbedingungen und einer Orientierung an formalen Standards. Es geht um ein Kennenlernen der Aufgabe und der anderen in der Gruppe. Das bedeutet ein vorsichtiges respektierendes Umgehen miteinander. Unterschiede werden konstatiert, aber nur selten gleich zu Beginn ausgetragen. Die Gruppengleichung ist idealtypisch eine Addition der Einzelbeiträge.

- *Storming (Konfliktphase)*
  Im „Forming" überwiegen die Erwartungs- und Befürchtungsanteile, die Gruppe wird noch nicht als Gruppe erlebt: „Ruhe vor dem Sturm". Die eigentlichen Auseinandersetzungen kommen noch. In der Phase des „Storming" zeigen sich die Interessengegensätze und unterschiedlichen Rollen. Jetzt kommen unterschwellige Konflikte hoch, die Tendenz zur Polarisierung nimmt zu, Status-Kämpfe scheinen wichtiger als die Bewältigung der Aufgabe. Es wird viel Energie für die Auseinandersetzung verbraucht. Die Gruppengleichung fällt dementsprechend schlecht aus. Die Leistung sinkt unter die Summe der Einzelbeiträge.
  Manche Gruppen versuchen diese Prozesse zu überdecken mit hohen Gruppennormen, Harmonievorstellungen, Verdrängungsleistungen oder Distanzierungen. Alle diese Formen entziehen der Gruppenentwicklung die nötige Aufmerksamkeit und Energie. Langfristig schwächen sie die Gruppe.

- *Norming (Organisationsphase)*
  In dieser Phase entwickelt sich das Bedürfnis nach Regeln. Die wiederkehrende Klärung von Grundfragen erscheint unökonomisch, Spielregeln können da helfen. Sie entspannen die Situation, sorgen für Standpunktklärung und Feedback. Es sind Prozeßnormen, die einer Gruppe Flexibilität und Entwicklungsoffenheit lassen. Es findet eine kooperative Suche nach Alternativen statt. Im besten Falle entsteht daraus Harmonie und Klarheit der Rollen und Methoden. Die Gruppengleichung schwankt um die Summe der Einzelbeiträge, überschreitet diese aber häufiger.

- *Performing (Integrationsphase)*
  Erst auf der Basis von Auseinandersetzungen und Regeln entsteht eine Kreativität und Produktivität, die erfolgreiche Teams auszeichnet. Jetzt kommt der Ideenreichtum zum Tragen, Effizienz ist da und eine hohe Umsetzungsleistung. Das alles geschieht flexibel, selbstorganisiert, in Verantwortung füreinander und für das Ergebnis. Der Gruppenprozeß wird beiläufig mitreflektiert und entwickelt sich auf einmal spielerisch und selbstverständlich weiter. Die Gruppengleichung ist in dieser Phase eindeutig übersummativ.

Das Verständnis von Gruppenentwicklung ist durch dieses Modell gut zu veranschaulichen. Es zeigt die erlebbaren Prozesse und erlaubt sie im Sinne einer normativen Erleichterung. Für die Anwendung in Gruppen ist die Frage „Wie spät ist es in Eurem Team?" häufig hilfreich.

Selbstverständlich verbietet sich ein mechanisches Verständnis von Gruppenprozessen. So unterschiedlich die Aufgaben, Menschen und Situationen, so vielgestaltig zeigt sich auch der Prozeß. Die Team-Uhr ist eine Analog-Uhr, sie zeigt Bilder von Stadien und Typen von Prozessen, die regelhaft aufeinanderfolgen.

3. Team-Diagnose und Selbst-Evaluation

Teams sind lebendige, kommunikative Einheiten nach innen und außen. Teams sind Subsysteme der Organisation Schule, Beratung, Schulaufsicht, Weiterbildung und Entwicklung. Teams sind von ihrer Größe, Gestalt und Dynamik her adäquate Einheiten zur Selbstregulation und Entwicklung. Sie ermöglichen Bindung und Gestaltung, Autonomie und Wandel, sie sind belastbare Organisationskerne.

Wie wir im Kapitel 2 zur Teamentwicklung gesehen haben, sind sie allerdings keine „heile Welt", sondern Träger von Wert und Sinn, Ort für Einigungs- und Differenzierungsprozesse, Feld für Dissens und Konsens. Teams entwickeln ihre eigene Dynamik, bilden einen eigenen Charakter mit spezifischen Atmosphären und Strukturen. Produktiv verlaufende Teamentwicklungsprozesse unter Bedingungen des Gelingens nutzen die Möglichkeit der regelmäßigen Team-Diagnose und Selbst-Evaluation. Es muß Zeit da sein, die „Säge zu schärfen", um nicht das Schicksal eines Holzfällers zu erleiden, der mit stumpfer Säge versucht, einen Baum zu fällen. Den Hinweis auf eine stumpfe Säge quittiert er mit der Antwort „Hab' keine Zeit, muß Bäume fällen". Sein weiteres Schicksal ist nicht überliefert.

Die Diagnose der eigenen Entwicklung im Team und als Team unterbricht das Sägen, die Arbeit ruht, es ist Zeit zur Verständigung über pädagogische und erzieherische Ziele und Methoden, über die Arbeitsteilung im Team und über erreichte Ergebnisse. So wird die pädagogische „Säge geschärft" und das Handeln wird wirkungsvoller, weil alle, die beteiligt sind, wissen, wo und wie sie anpacken können. Sie haben bereits einige Möglichkeiten der Selbst-Einschätzung kennengelernt. Alle hier vorgestellten Theorien und Kon-

zepte sollen dazu beitragen, als kognitive Landkarte die Team-Welt erfahrbar und überschaubar zu machen. Sie dienen der Orientierung und müssen sich durch praktische Relevanz legitimieren.

Ob „Team-Kulturen", „Team-Rollen", „Team-Leistungen" oder „Team-Phasen": Sie alle sind auch diagnostische Instrumente. Hier sollen einige weitere vorgestellt und für die Anwendung fruchtbar gemacht werden.

3.1 Team-Status

Teamentwicklung bedeutet immer ein Ausschöpfen von vorhandenen sozialen Ressourcen. Die häufigste Form der unbefriedigenden Arbeit im Team ist die des Rückzugs ohne offene Auseinandersetzung.

Die Team-Evaluation in einem Projektteam zur Durchführung einer Schulreform für alle Primar- bzw. Grundschulen eines Bundeslandes führte zu einer sehr offenen Klärung über die Einschätzung zu Zusammenarbeit und Führung. Methodische Sitzungsleitung und offene Kommunikation fehlten, Konflikte würden nicht sauber gelöst und kritisierte Mitglieder hätten das Gefühl, ihr Gesicht zu verlieren. Im Gespräch über die unabhängig voneinander vorgenommenen Einschätzungen nähern sie sich der „Wahrheit ihres Teams" und sprechen offen über Vorbehalte, Mißtrauen, Kränkungen und Rückzüge, für alle zunächst überraschend trägt dieser Austausch den Keim der Vertrauensbildung in sich und – schon weniger überraschend und dennoch erstaunlich – ging dieser Prozeß auch nach der Klärung weiter. Heute kann das Projektteam offen und klärend mit Divergenzen, Spannungen und Konflikten umgehen. Zumindest werden sie bemerkt und angesprochen. Sie haben den von Francis/Young (1996) entwickelten Kurzfragebogen eingesetzt, um sich selbst Rechenschaft abzulegen, über den wahrgenommenen Stand der internen Kooperation (s. Abb. 10).

Die Einschätzungen werden auf einer siebenstufigen Skala vorgenommen und eine Zustimmung zu den „negativ" formulierten Items bedeutet eine negative Ausprägung des erfragten Faktors. Entscheidend bei diesem Vorgehen ist die sozial-unbeeinflußte Einschätzung aller Teammitglieder, so daß sich aus allen Werten ein Teamprofil zeichnen läßt.

Dieses Teamprofil spricht einerseits für sich und macht eine Aussage. Andererseits muß dieses Profil interpretiert werden: „Was meine ich damit, wenn ich sage, die Gruppe lerne nicht aus ihren Fehlern?" An welche Situationen habe ich gedacht?

So bildet die quantitative Einschätzung die Grundlage für die Diskussion. Interessant für die Diskussion sind übereinstimmend wahrgenommenen Extremwerte, positiv wie negativ und hohe Streuungen, die zeigen, daß keine Übereinkunft besteht. Diese qualitative Erläuterung schafft den Situationsbezug, läßt Situationen noch einmal lebendig werden und trägt zur Klärung bei. In größeren Abständen durchgeführt, können Veränderungen in den Einschätzungen erfaßt und als Entwicklungsbegleitung genutzt werden.

Unten finden Sie eine Reihe von wichtigen Merkmalen, die verhindern können, daß Gruppen ihr Potential optimal ausschöpfen und zusammenspielen.
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.		
2. Einige Gruppenmitglieder werden mit den laufenden Anforderungen ihrer Arbeit nicht mehr fertig.		
3. In den Sitzungen vermißt man oft methodisches Vorgehen.		
4. Die Leute in dieser Gruppe verhalten sich nicht wirklich frei und offen zueinander.		
5. Die Ziele unserer Gruppe sind nicht richtig klar.		
6. Wichtige Dinge werden oft unter den Teppich gekehrt.		
7. Die Gruppe lernt nicht aus ihren Fehlern.		
8. Meistens werden Konflikte zwischen den Mitgliedern nicht sauber gelöst.		
9. Kritisierte Gruppenmitglieder haben oft das Gefühl, ihr Gesicht zu verlieren.		
10. Oft halten wir uns nicht an die Entscheidungen, die wir getroffen haben, oder setzten sie nur zum Teil in die Tat um.		
11. Die Gruppe bringt nur wenig neue Ideen hervor.		
12. Wir nehmen uns kaum einmal Zeit, um über Aufgabenbereiche, Arbeitsmethoden und Verbesserungsvorschläge zu sprechen.		
13. Einzelne Mitglieder sind für Arbeiten verantwortlich, die nicht ihren inneren Stärken und Motiven entsprechen.		
14. Es fehlt eine verbindende und offensiv-vorwärtsführende Teamvision.		

Quelle: Francis/ Young

Abbildung 10: Team-Status: Zusammenarbeit und Führung © Schley/IOS

3.2 Mannschaftsaufstellung und Team-Spirale

Teamprozesse verlaufen unsichtbar, sie werden aber erlebt und haben ihre Folgen. Insofern sind sie in hohem Maße existent und wirksam. Wie alle Wahrnehmungen und Gefühle können sie durch analoge Methoden symbolisiert und illustriert werden. Zwei Möglichkeiten, Teamsituationen abzubilden, sollen hier vorgestellt werden. Sie sind für Teams und größere Gruppen geeignet.

Team-Spirale oder Baum-Ringe

Die Gruppe steht oder sitzt um eine große freie Fläche herum, auf der der Teamprozeß rekonstruiert werden soll. Derjenige, der das Team oder die

Kollegiumsgruppe am längsten repräsentiert, geht in die Mitte und spricht laut:

- Wann bin ich in dieses Kollegium bzw. Team gekommen?
- Was hat uns zu dieser Zeit beschäftigt, womit haben wir uns auseinandergesetzt?
- Was war mir bzw. uns damals besonders wichtig?
- Und, wer kam dann als nächstes?

Der nächste steht auf, stellt sich hinzu und spinnt den Faden weiter, so kommt einer nach dem anderen zum Zuge. Zugänge und Abgänge werden sichtbar, Phasen, Krisen, Erfolgserlebnisse, Urheberschaften von noch bestehenden Einrichtungen werden offengelegt. Allmählich verdichtet sich der Prozeß, und Erkenntnisse zweiter Ordnung können gewonnen werden:

- Wer ist mit wem gekommen?
- Wer steht direkt beieinander?
- Wer hat kaum Verbindung zur „Gründergeneration"?
- Welche Cluster lassen sich erkennen?

Die Team- oder Kollegiums-Spirale macht da besonders Sinn, wo der Teamprozeß schon über lange Zeit hinweg geht und die Geschichte eine eigene Bedeutung hat. Sie dient der biografischen Rekonstruktion der Teamgeschichte.

Mannschaftsaufstellung (Abb. 11)

Wir können durch Sportmannschaften viel über Teamprozesse lernen. Der Teamgedanke hat seine Wurzeln und seine Begrifflichkeit zu einem großen Teil aus dem Sport bezogen: So klappt das Zusammenspiel nicht, der Teamgeist fehlt, Auseinandersetzungen werden fair geführt usw.

Otmar Hitzfeld, einer der modernen Erfolgstrainer im Fußball, spricht davon, daß er zwar nicht die „elf Besten" habe, dafür aber die „beste Elf". Das bringt den Teamgedanken auf den Punkt.

Mannschaften sind wie Teams komplexe Gefüge, die flexibel aufeinander bezogene Funktionen aufbauen: Abwehr, Mittelfeld, Angriff. In bestimmten Situationen beteiligt sich die Abwehr auch am Angriff z.B. bei einem Powerplay auf das Tor des Gegners, in anderen Situationen hilft der Angriff bei der Deckungsarbeit. Mannschaftsbilder eignen sich deshalb besonders gut, das Zusammenwirken in den Teams und vor allem die Zuordnung zu bestimmten Rollen aufzuzeigen.

- Haben wir eine überwiegend defensive, reaktive Orientierung?
- Haben wir eine offensive, gestaltende Orientierung?
- Wer hält die Mannschaft zusammen? Wer verbindet die einzelnen Mannschaftsteile?

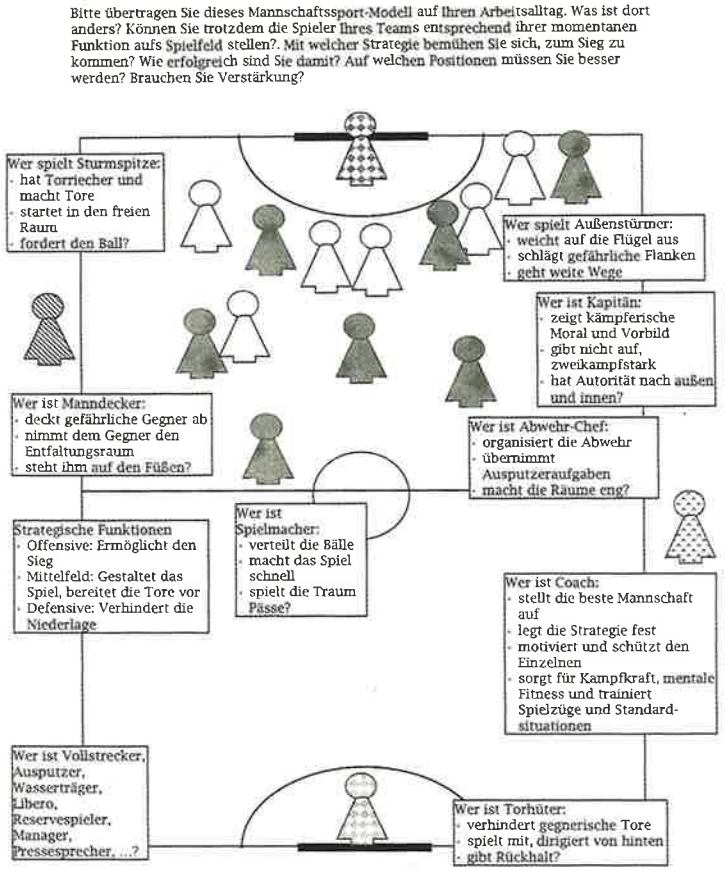


Abbildung 11: Mannschaftsaufstellung © Schley/IOS

Interessant bei der Anwendung dieser Methode ist die Schärfung des Blicks für unterschiedliche Mannschaftsaufstellungen, je nachdem von wem sie vorgenommen wurde. Das jeweilige Ist-Bild kann dann durch ein Soll-Bild ergänzt werden: Wie müßte unser Team aufgestellt sein, um seine Aufgabe besser wahrnehmen zu können und erfolgreicher zu sein?

3.3 Team-Portrait

Die Möglichkeit einer mehrdimensionalen Reflexion von Teamprozessen ist mit der Methode des Team-Portraits gegeben. Es bietet eine Zusammenstellung von sechs Team-Landkarten, die geeignet sind, Arbeits- und Entwicklungsprozesse im Team abzubilden. Der besondere Reiz dieser Technik der Selbsteinschätzung im Rahmen einer Team-Evaluation besteht darin, indivi-

duelle Einschätzungen der Teammitglieder zu vergleichen und zu verdichten und Einschätzungen von außen einzuholen. Das Team kann so in unterschiedlicher Weise gespiegelt werden und sich auf diese Weise klarer erkennen.

Team-Identität bildet sich aus einem sozialen Austausch im Dialog mit Selbstbild („So sehen wir uns!"), Fremdbild („So sehen wir Euch!") und integriertem Fremdbild („Wir wissen jetzt, wie wir gesehen werden!").
Team-Identität ist

- ein Bewußtsein von der Situation, geschaffen durch die Beiträge aller Teammitglieder,
- ein Wahrnehmen von Atmosphären und klimatischen Bedingungen, die das Erleben aller Teammitglieder bestimmen,
- eine Identifikation mit Aufgaben, Zielen und Methoden der gemeinsamen Arbeit,
- eine mentale Haltung zur Übernahme gemeinsamer Verantwortung.

Die wahrgenommene, erlebte, übernommene und bewußt gestaltete Aufgabe der Teamentwicklung wird durch das Team-Portrait methodisch unterstützt. Es ist dazu nötig, Zeit, Bereitschaft und Vertrauen mitzubringen: Zeit, um in Ruhe und mit der möglichen Vertiefung der Fragen arbeiten zu können; Bereitschaft, um nicht bei methodischen Rückfragen und Begriffsdefinitionen stehen zu bleiben; Vertrauen, um mit den erkannten und benannten Schwächen konstruktiv umgehen zu können.

Die Methode des Team-Portraits (s. Abb. 12) besteht im wesentlichen darin, nicht sichtbare Prozesse anschaulich zu machen. Damit kann es gelingen, im Team eine Sprache zu finden, mit der ausgedrückt werden kann, was passiert. Im Gegensatz zu direktem Feedback oder Ich-Botschaften, wie es die Kommunikationspsychologie vorschlägt, wird hier die Form der „Projektion" und „Entemotionalisierung" gewählt. Die Ergebnisse der einzelnen Felder im Team-Portrait werden auf eine Leinwand projiziert, können dort betrachtet, in ihrer Bedeutung gedanklich reflektiert und in ihren Folgen konstruktiv geklärt werden. Diese Technik hilft schwierige, heikle, umstrittene Einschätzungen vorzunehmen, ohne in Rechtfertigungen und Auseinandersetzungen über die Einschätzungen zu geraten und moralische Urteile abzugeben. Es stärkt die Fähigkeit, im Team Unterschiede zuzulassen und Spannungen zu akzeptieren.

Im Bewußtsein der Komplexität der Arbeit im Team, in der Erkenntnis der vielfältigen Teamentwicklungsaufgaben müssen wir Abschied nehmen von der Illusion, daß allein der gute Wille aller Beteiligten maßgeblich sei. Guter Wille allein genügt auch hier nicht.

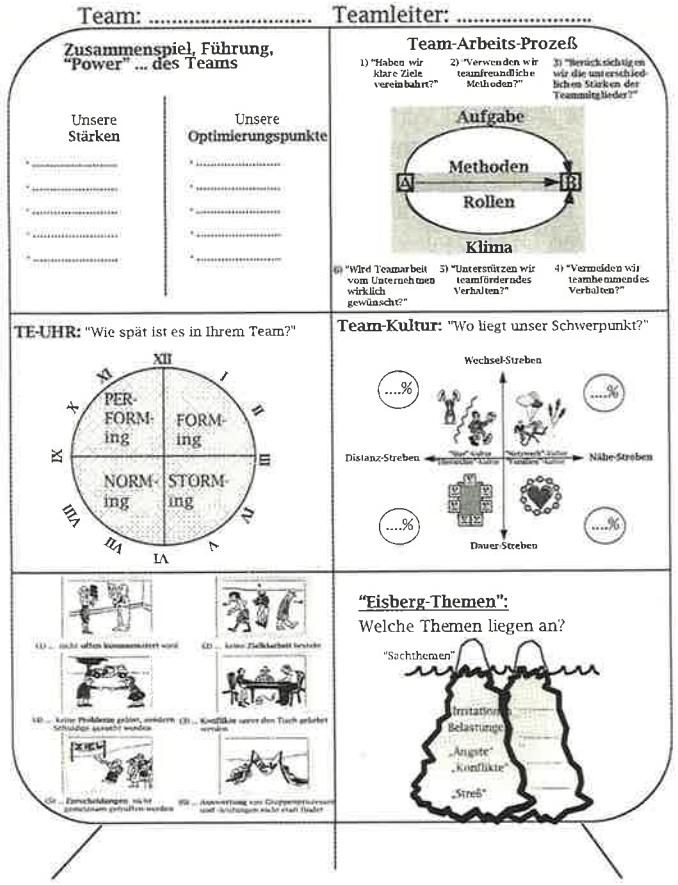


Abbildung 12: Team-Portrait © Schley/IOS

Hinweise zur Anwendung des Team-Portraits:

- Es können alle sechs Felder gemeinsam durchgeführt werden oder eine Auswahl daraus.
- Die Einschätzung sollte zunächst individuell erfolgen, danach tauschen sich jeweils zwei Teammitglieder miteinander aus, um das gemeinsame Ergebnis mit individuellen Abweichungen den anderen vorzustellen.
- Die Ergebnisse werden dann auf Übereinstimmung und Abweichung auf bestätigende und irritierende Ergebnisse und auf Entwicklungsaufgaben hin ausgewertet.
- Die Maßnahmen und Konsequenzen werden gemeinsam gutgehalten.
- Der Prozeß wird durch eine Moderation von außen unterstützt.

Power des Teams

Die einfache Aufgabe, Stärken und Optimierungsbereiche zu benennen, stellt eine nicht zu gering zu schätzende Anforderung dar. Offenheit wird gefordert, Attribuierungsstile werden sichtbar, Abstraktionsebenen müssen abgewogen werden. Zu sehr im Detail verhaftet bleibt es bei einer Aufzählung von Einzelpunkten, zu abstrakt betrachtet kommt es zu groben Verallgemeinerungen.

Die Stärken-Schwächen-Bilanz ist als erste Aufgabe im Team-Portrait ein Türöffner für die weiteren Diagnosefelder.

Team-Arbeits-Prozeß

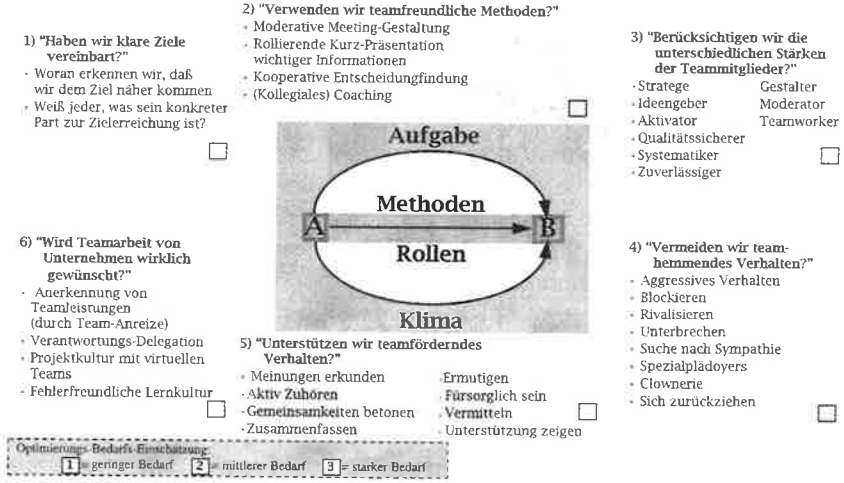


Abbildung 13: Team-Arbeits-Prozeß © Schley/IOS

Die Einschätzung von sechs Skalen, die für den Team-Arbeits-Prozeß relevant sind, verlangt eine Fähigkeit, einzelne Teamdimensionen auf Skalen zu verdichten, die jeweils durch eine Frage eingeleitet wird. Der Sinn dieser Methode liegt darin, Abweichungen ausfindig zu machen, Differenzen, die sich im Team-Alltag negativ auswirken. Die den Fragen zugeordneten Punkte sind mögliche Konkretisierungen. Die Bedarfseinschätzung wird nach drei Stufen vorgenommen. Implizit existiert auch eine Stufe „null", die keinen Handlungsbedarf aussagt.

Team-Entwicklungs-Uhr

Die Frage „Wie spät ist es in meinem Team?" bezieht sich auf die Phasen der Teamentwicklung (vgl. Kap. 2.4). Sie ist eine analoge Abbildung des jeweiligen Erlebens.

Jede der vier Phasen wird mit drei Stunden differenziert gekennzeichnet:

- Befinden wir uns ganz zu Beginn des Teamprozesses im „Forming"? Und ist es darin die Anfangsphase, befinden wir uns mittendrin oder geht es bereits über zum „Storming"?
- Diese Fragen stellen sich in gleicher Weise beim „Storming", „Norming" und „Performing".
- Die Einschätzung sollte mit einem Verdichtungspunkt und einem Streubereich vorgenommen werden.
- So können auch ungleichzeitige Entwicklungen als Einschätzungen gekennzeichnet werden.

Die neutralisierte Form der Uhrzeitangabe macht es leichter, kritische Phasen und Übergänge zu benennen. Es ist darin notwendig, Übersetzungen in Form von Beispielen und Konkretisierungen vorzunehmen: „Was hast Du gedacht, als Du uns bei 'fünf Uhr' stehend gekennzeichnet hast?"

Team-Kultur

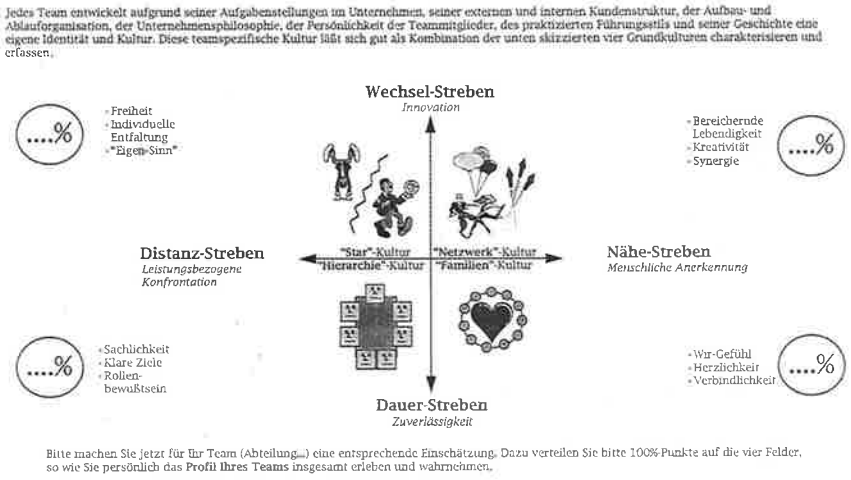


Abbildung 14: Team-Kultur © Schley/IOS

Komplexer und schwieriger wird die Einschätzung von Kultur. Es verlangt eine Wahrnehmung von Szenen, Atmosphären, Stilen, Mustern, Werten und Handlungsmaximen, die, obwohl nicht aufgeschrieben, dennoch wirken und die Situation im Team prägen. Die Verteilung der Prozentpunkte auf die vier Quadranten macht zweierlei deutlich:

1. Alle Teams haben von allen Qualitäten bestimmte Anteile.
2. In jedem Team wird ein Quadrant oder eine Seite dominant sein.

Die Auswertung kann sich auf die Ist-Situation beziehen. „Wie erleben wir unsere Situation zur Zeit?" Sie kann sich aber auch auf die Soll-Situation im Team ausrichten: „Wie sollte sich in Zukunft unsere Situation im Team darstellen?"

Die Reflexion der Werte ist wiederum nur im Zusammenhang mit den Gedanken und Gefühlen beim Einschätzen sinnvoll zu gestalten. Neben der Auswertung nach Quadranten kann die jeweils aus zwei Quadranten zusammengefaßte Einschätzung nach Polaritäten sinnvoll sein. Wie stark erleben wir unsere Nähe-Strebung, wie stark die Distanz-Orientierung? Wie hoch schätzen wir unser Dauer-Streben und wie sehr ist unsere Wechsel-Qualität ausgeprägt?

Wie es in unserem Team läuft ...

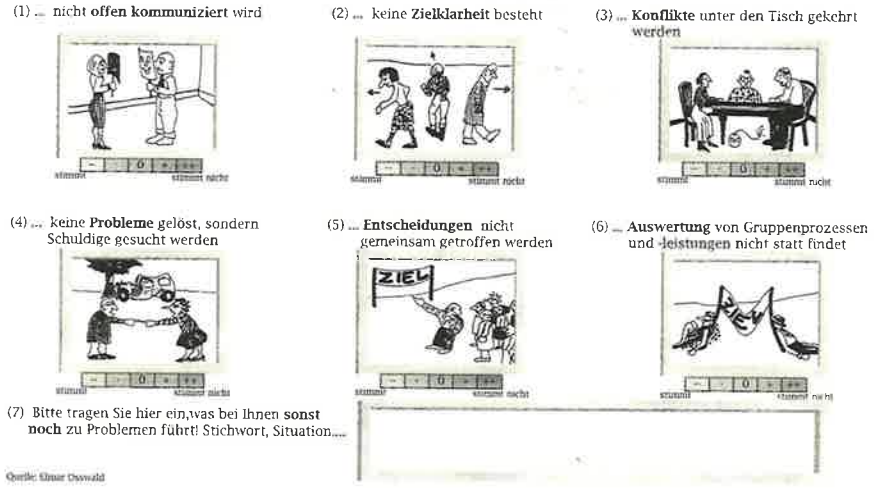


Abbildung 15: Wenn es in unserem Team nicht läuft ..© Schley/IOS

Diese von Osswald (1990) entwickelte Comic-Form der Team-Faktoren wurde von Schley & Schley (1997) zu einem Einschätzinstrument weiterentwikkelt. Es greift die Erkenntnisse aus Organisationsanalysen, Evaluationsstudien und Innovationsforschungen auf und bringt diese auf sechs Faktoren, die maßgeblich sind, „wenn es nicht läuft" (s. Abb. 15).

Die bildhafte Form führt unmittelbar zu AHA-Erlebnissen und läßt sofort Assoziationen aufkommen. Auf diese Weise gelingt eine umfassende Schnell-Diagnose zur

- Offenheit der Kommunikation
- Direktheit der Konfliktklärung
- Bewältigung von Problemen
- Klarheit von Zielen

- Beteiligung an Entscheidungen, sowie zur
- Auswertung von Team-Leistungen.

Im schulischen Umfeld hapert es häufig an der offenen und direkten Konfliktklärung, an gemeinsamer, Verbindlichkeit schaffender Zielklärungen und am Feedback zur Auswertung gemeinsam erreichter Ergebnisse.

Auch bei dieser bereits anschaulich gestalteten Skala sind extreme Beispiele und Konkretisierungen hilfreich: „Woran zeigt sich dieser Faktor in seinen Schwächen bei uns?"

Eisberg-Analyse

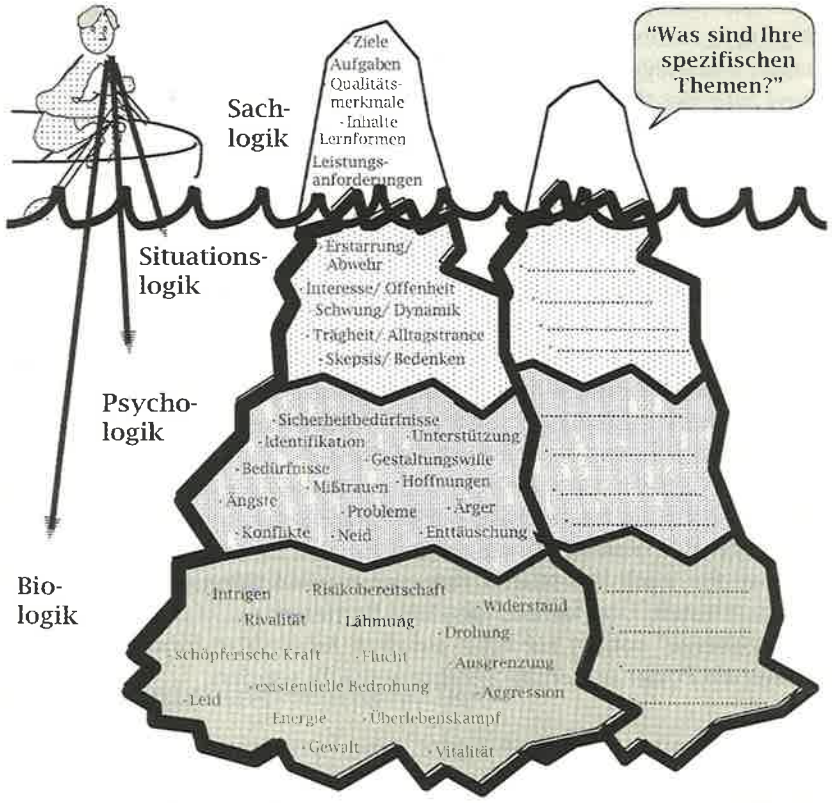


Abbildung 16: Eisberg-Diagnose © Schley/IOS

Die Metapher vom Organisations-Eisberg findet sich bereits in den frühen Veröffentlichungen zur Organisationsentwicklung. Die Unterscheidung von formellen und informellen Prozessen, von Organisationsstruktur und -kultur ist inzwischen Allgemeingut geworden. Wir haben den „Eisberg" noch wei-

ter differenziert, um das Potential dieses Instruments zur Team- und Organisationsanalyse noch besser nutzen zu können (Abb. 16).

Im Bild nähert sich ein Mensch im Ruderboot der eigenen oder einer fremden Organisation und lotet den Eisberg in seinem Treffen aus. In der methodischen Vorgabe findet sich ein Eisberg mit konkretisierenden Merkmalen, die Anstöße geben sollen, den eigenen Eisberg der Team- oder Organisationssituation zu füllen.

Unter *Sachlogik* werden hier alle Aspekte verstanden, die rationale Aufgaben, Ziele und Arbeitsformen betreffen. Dieser Bereich ist sichtbar, er findet sich in Regelungen und Gesetzen. In der Schule finden sich hier Stundentafeln, Lehrpläne, Fächer, Unterrichtsziele, Programme und anderes mehr.

Der Bereich der *Situationslogik* umfaßt wahrnehmbare, aber nicht vorgegebene Qualitäten der schulischen Arbeit. Hier sind vor allem klimatische Bedingungen, motivationale Faktoren, situative Gegebenheiten, aktuelle Belastungen und prägende Charakteristika zu nennen.

Die Ebene der *Psychologik* kennzeichnet alle persönlich belastenden und unterstützenden Gegebenheiten eines Teams oder einer Schule. Nach Stolz und Selbstwertgefühl wird ebenso gefragt wie nach Problemen und Konflikten. Die Phänomene dieser Ebene sind noch schwerer zugänglich, sie sind aber auf der situationslogischen Ebene in ihren Auswirkungen erkennbar. Ein ausgebranntes Kollegium produziert andere Situationen als ein gut motiviertes zielbewußtes Kollegen-Team.

Die *Biologik* ist noch tiefer im Eisberg verankert. Hier befinden sich alle psychosomatisch und körperlich sich auswirkende Merkmale: Extremer Druck, Dauer-Streß, Rivalitäten, Kampf sind hier genauso zuzuordnen wie schöpferische Kraftreserven, Synergien und „Flow-Phänomene".

Der „Eisberg" ist das schwierigste Verfahren. Man kann sich leicht in Abgrenzungsdiskussionen verlieren, und es kann ein Gefühl eintreten, unter der Wasseroberfläche seien ausschließlich Probleme zu finden. Das ist einzig eine Frage der Wahrnehmung, wir fragen nach hemmenden und förderlichen Prozessen, nach Potentialen, Ressourcen und Kräften genauso wie nach Reibungsverlusten, Überforderungen und Barrieren.

Die „Eisberge" sollten zunächst auf dem Arbeitsblatt formuliert werden und später als Poster präsentationsfähig gemacht werden.

4. Führung und Leitung von Teams

Teams entwickeln sich, das schließt Stagnation und Rückschritte ein. Teams entwickeln sich an ihren Aufgaben, durch ihre Differenzierung und die Nutzung teameigener Ressourcen. Teams müssen geleitet oder geführt werden. Diese Aussage ist häufig Anlaß zur Debatte, gelten Teams doch als Ort der

hierarchiefreien Arbeit, als Überwindung von Führungsstrukturen, verstehen sich Teams selbst in der Regel als autonome selbstbestimmte Einheiten. Tatsächlich beruht ein großer Teil der Leistungsentwicklung in Teams auf der Eigenverantwortung und Gestaltbarkeit von Situationen im Team. Teams lassen nicht gern führen, wobei unter Führung in der Regel an das traditionelle „command & control" gedacht wird und nicht an eine moderne dialogische Führung.

Teams entwickeln Eigenheiten, bilden blinde Flecken aus und benötigen Prozeß- und Ergebnisreflexion zur Steuerung ihrer Entwicklung. Die Funktion der Teamleitung kann innerhalb wahrgenommen werden, die Aufgabe kann auch rotieren, sie kann aber auch durch die Schulleitung oder Abteilungsleitung wahrgenommen werden, und schließlich sind Kombinationen denkbar. Je größer die schulischen Einheiten sind, desto mehr werden Formen des Austauschs im Netzwerk kollegialer Teams nötig, die eine Steuerung ermöglichen. Je verantwortlicher und je verbindlicher die Aufgaben der Fachteams, der Projektteams, der Steuerungs- oder Leitungsgruppen aufgefaßt werden, desto klarer muß auch eine Verantwortungszuordnung definiert sein. In einer Reihe von Teamentwicklungen haben wir Polarisierungen der folgenden Art beobachtet:

- Autonomie und Eigenständigkeit werden von den Teams für sich reklamiert
- Durchsetzung von Rahmenbedingungen, Entscheidungen und Vorgaben wurde als Sache der Schulleitung verstanden.

Ein integriertes Leitungs- und Teamverständnis schulischer Arbeit läßt sich als Netzwerk von Fach-, Klassen-, Jahrgangs- und Projektteams konzipieren, indem ein Netzwerk von Teamaufgaben geknüpft und über Teamsprecher und eine geklärte Regelkommunikation flexibel geleitet wird.

Teams benötigen Dialog, Führung durch Ziele und Standards, Austausch über erreichte Ergebnisse und Reflexion von Prozessen. Führung ist damit eine ziel- und prozeßorientierte Kommunikation. Führung muß, so verstanden, kein Tabu schulischer Arbeit sein oder bleiben.

4.1 Themenzentrierte Interaktion

Die Aufgabe der Leitung von Teams besteht darin, eine dynamische Balance der Kräfte zu ermöglichen. Externe Leitungsaufgaben durch Schulleitung, Abteilungsleitung, Schulaufsicht oder andere Leitungskräfte können immer nur darin bestehen, die Fähigkeiten zur Selbststeuerung in Teams zu fördern. Manchmal überfordern sich Teams, setzen sich zu hohe Meßlatten, manchmal gehen Teams Schwierigkeiten aus dem Wege, manchmal werden Teams durch besondere Anforderungen einer Zerreißprobe ausgesetzt. Teams müssen sich im Blick auf die Situationen entwickeln und dazu gehören Leitungsdialoge genauso wie Supervisionen, Teammoderationen und Workshops.

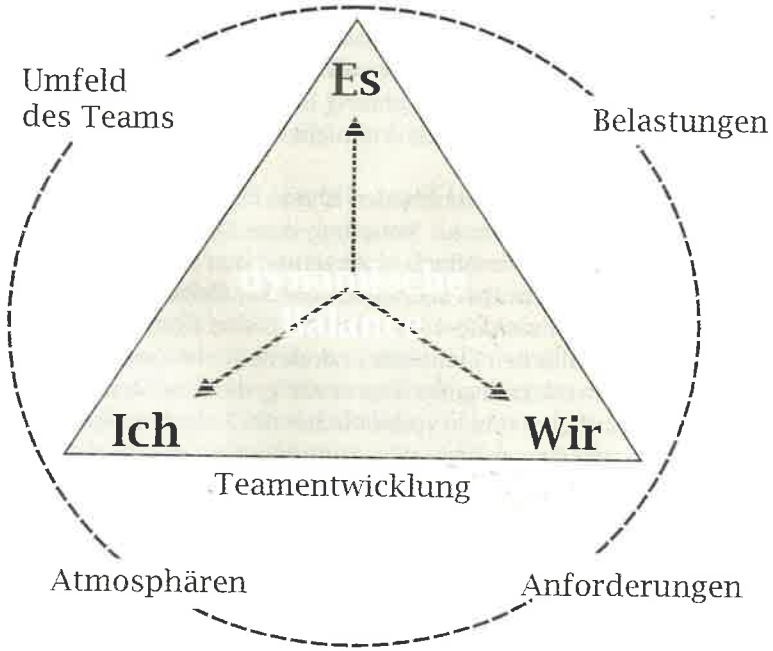


Abbildung 17: Dynamische Balance im Konzept der Themenzentrierten Interaktion (Cohn 1975)

Die Themenzentrierte Interaktion ist ein hervorragendes und in langen Jahren bewährtes Konzept lebendigen Lernens in Gruppen (s. Abb. 17).

Für die Leitung von Teams (intern/extern) sei auf die Möglichkeit der Analyse von Störungen verwiesen:

- Störungen im Bereich des „Ich" deuten auf Überforderung, Unsicherheit, Angst, Demotivierung und Kompetenzdefizite hin.
- Störungen im Bereich des „Wir" verweisen auf Gruppenprobleme wie Spannungen, Rivalität, Akzeptanzprobleme und fehlenden Zusammenhalt.
- Störungen im Bereich des „Es" zeigen Aufgabenunklarheiten, Unterschiede in Zielverständnissen, mangelnde Erfolgsmaßstäbe und ungeklärte Erwartungen auf.
- Störungen im Umfeld können aus fehlenden Informationen, mangelnden Rückkopplungen, zusätzlichen Belastungsfaktoren und Verunsicherungen bestehen.

Die Leitungs- und Steuerungsaufgabe nimmt die Störungen wahr und kommuniziert sie zunächst einmal. Die Überprüfung und Klärung der wechselseitigen Wahrnehmungen kann dann dazu führen, die Störungsquellen zu identifizieren und Lösungen zu entwickeln. Jeder Prozeß hat in den unterschiedlichen Phasen der Teamentwicklung und bei unterschiedlichen Aufgaben besondere Schwerpunkte. Störungen entstehen oft durch ein „Zuviel des Guten" und zur guten Entwicklung trägt dann eine Schwerpunktverlagerung auf die vernachlässigten Qualitäten bei.

Auch dieses Modell zeigt keine harmonische, friedfertige und reibungsfreie Arbeit im Team auf. Vielmehr bewegt sich der Prozeß innerhalb der Kräftefelder eigendynamisch. Wesentlich ist die Aufmerksamkeit des Teams für die eigenen Prozesse und die Akzeptanz von Störungen als Indikatoren für Abweichungen und Gegensteuerungen.

4.2 Team-Moderation

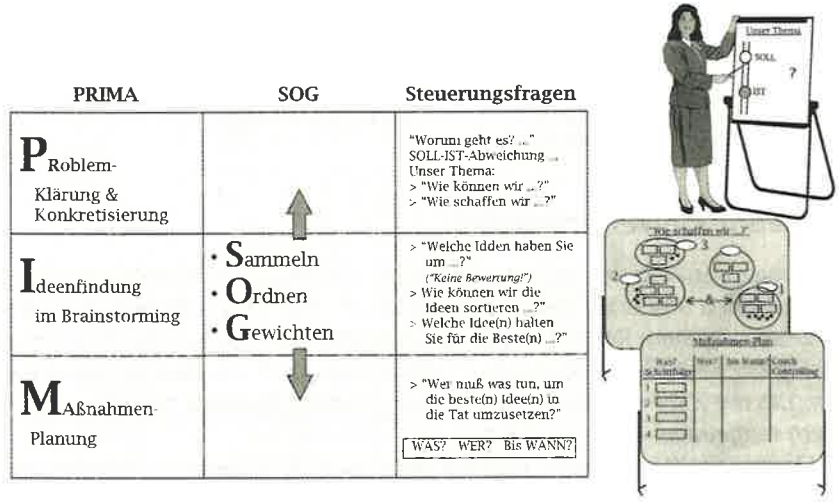


Abbildung 18: Prima-SOG-Moderation © Schley/IOS

Teamarbeit ist nicht leicht zu gestalten. Schlecht geplante Sitzungen führen zu Unzufriedenheit, unklar vorgenommene Problemklärungen schöpfen das Potential der Gruppe nicht aus. Gerade Gruppen von LehrerInnen meinen, ohne spezifische Methoden zum Ziel kommen zu können. Instrumente, Verfahren, Vorgehensweisen behindern dabei die Kreativität. Dabei stehen seit Beginn der 70er Jahre Moderationsmethoden zur Verfügung, die jede Diskussion in einen zielgerichteten synergetischen Arbeitsprozeß verwandeln. Die Erkenntnis, daß Kreativität einen Kontext braucht, in dem sie sich entfaltet, einen Raum, den sie füllen kann, ist längst nicht Allgemeingut. Wir schla-

gen deshalb vor, bei der Führung von Teams und Leitung von Teamsituationen mit Moderationsmethoden zu arbeiten (Abb. 18). Dabei wird stets von einem Thema ausgegangen, das mit entsprechenden Leitfragen bearbeitet wird.

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

Bezogen auf Aspekte der Analyse eines Problems oder aber der Entwicklung von Problemlösungen werden Assoziationen gebildet, Ideen entwickelt und Faktoren zusammengetragen (Phase des Sammelns). Im Anschluß daran, können die gemeinsamen, einander verwandten Aspekte identifiziert werden (Phase des Ordnens). Schließlich werden die so zusammengefaßten und in Clustern verdichteten Aussagen gewichtet (Phase der Gewichtung).

Die Team-Moderationsmethode arbeitet mit Karten und Flip-Chart-Blättern. Die Teams können die jeweils moderierten Themen mit Maßnahmen und Verabredungen abschließen und auch diesen Schritt visualisieren und dokumentieren. Teams lernen so, die Umsetzung ihrer eigenen Beschlüsse zu überwachen und ihre Entscheidungen als Teil eines Ergebnisflusses zu betrachten, der weitergehen und nicht versiegen soll. Die Methode der Moderation ist das Arbeitsmodell für den Teamalltag. Es lohnt sich, die Moderation wechseln zu lassen und jeweils zum Schluß ein Feedback für die jeweils geleistete Moderation einzuplanen.

4.3 Team-Zielvereinbarung

De Umgang mit Zielen ist eine der großen Schwächen in der schulischen, beraterischen und erzieherischen Teamarbeit. Das prägende Selbstverständnis geht von einem Reagieren auf Geschehnisse aus. *Wegen der Konzentrationsschwäche vieler SchülerInnen entwickelten wir ein bestimmtes Vorgehen, um die Zahl der Gewaltakte zu vermindern, starteten wir eine von den Eltern mitgetragene Initiative usw.*

Dagegen fällt es schwer, Ziele für die Entwicklung der Schülermotivation, ihrer Arbeitstechniken, ihrer Selbständigkeit, ihrer sozialen und emotionalen Kompetenz zu formulieren. Derartige Ziele seien doch nicht erreichbar, im pädagogischen Geschehen sei so etwas nicht planbar. Schülerleistungen seien doch keine Produkte, die man herstellen könne. Wenn man Ziele genauer anschaut, die von Lehrkräften formuliert werden, so fällt auf, daß es sich häufig um Maximalziele handelt, in der Regel um idealisierte Zielbeschreibungen oder aber um Maßnahmen: *Wir werden den Schülern mehr Eigenverantwortung geben oder werden sie die Konsequenzen ihres Handelns oder Unterlassens selbst stärker spüren lassen.*

Die systematische Arbeit im Team benötigt Ziele als Herausforderungen (Abb. 19).

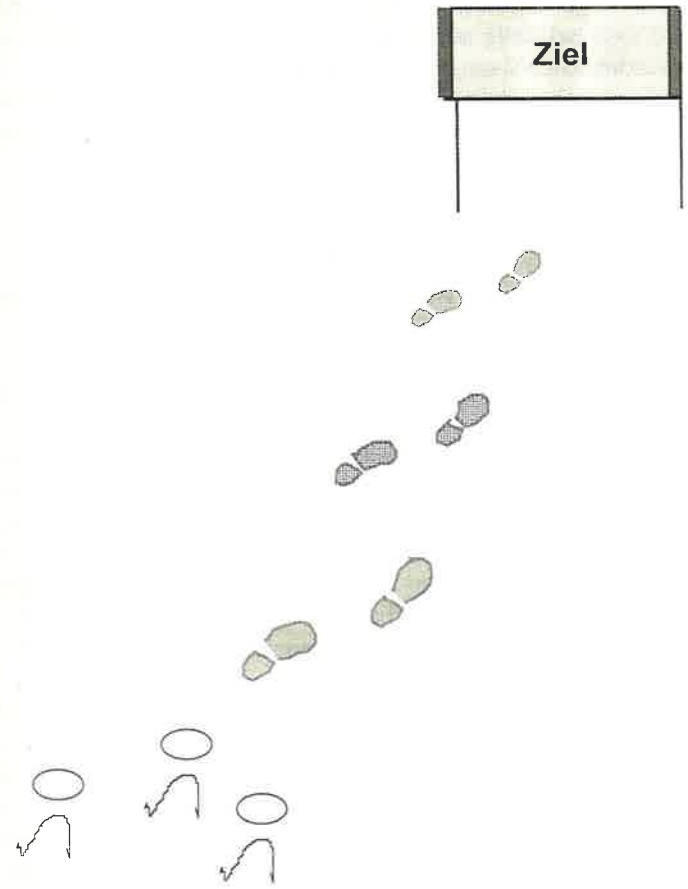


Abbildung 19: Team-Zielvereinbarungen © Schley/IOS

Ziele können innerhalb des Teams ausgehandelt oder mit der Schul- oder Abteilungsleitung vereinbart werden. Sie können in die Formulierung von

- Handlungszielen
- Prozeßzielen
- Ergebniszielen

gebracht werden und sollen zeitliche wie umfangmäßige Konkretisierungen enthalten, die eine Überprüfung möglich machen. Im konkreten Einsatz können dann den Zielen bestimmte Methoden, Mittel und Schritte zugeordnet werden, um zu einer zielorientierten reflektierten Praxis zu kommen. In Form von Meilensteinen wird dann verglichen, wie weit die angestrebten Ziele tatsächlich erreicht wurden.

Selbstverständlich kann nicht davon ausgegangen werden, daß Bildungs- und Kompetenzentwicklungsprozessen technisch-instrumentelle Gesetzmä-

ßigkeiten folgen. Es ist gleichzeitig unstrittig, daß soziale, emotionale und kognitive Prozesse sich beiläufig an Wissens- und Fähigkeitsvermittlungen anhängen, ohne ausdrücklich thematisiert zu werden.

Eine Arbeit mit Teamzielvereinbarungen benötigt den Abschied von Fehlerdenken und die Fokussierung auf Abweichungen und Defizite. Wir gewinnen dabei die Energie, die jetzt in Rechtfertigungen gesteckt wird.

4.4 Team-Konflikte: Wünsche im Team

Eine in die Zukunft gerichtete Denkweise bündelt die Kräfte anders. Statt in normative Debatten, Rechthabereien und Konflikteskalationen zu geraten, können angestrebte sinnvolle und erreichbare Zustände beschrieben werden. Für gemeinsame Ziele zu sorgen, weckt andere Kräfte im Team, als das Auftreten von Regelabweichungen zu sanktionieren.

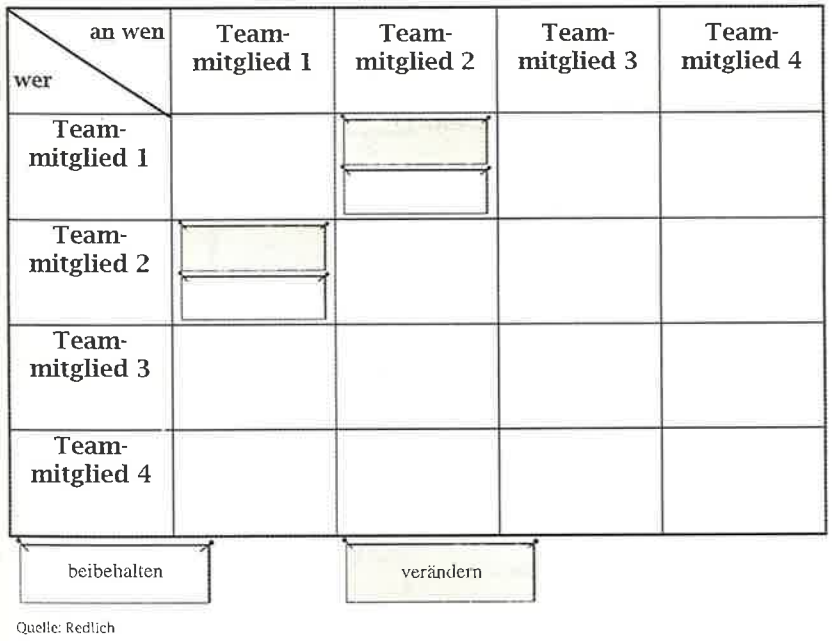
Für viele LehrerInnen erscheint es überflüssig, manchem kommt es sogar widersinnig vor, sog. „selbstverständliche" Normen und Erwartungen zu besprechen und zu vereinbaren: „Es ist doch klar, daß man sich informieren, unterstützen und kollegial beraten muß, das muß doch nicht besonders betont werden." Dennoch, der Teamalltag besteht aus einer Fülle kleiner und mittlerer Enttäuschungen, die als Abweichungen von Normen wahrgenommen wurde, die gegenseitig nicht transparent gemacht und erst zum Zeitpunkt ihrer Nichteinhaltung veröffentlicht wurden.

Teammitglieder machen ihre Erfahrungen miteinander und stellen für sich fest, was ihnen am anderen gefällt und was sie verärgert. Sie würden diese Dinge „selbstverständlich" nicht äußern, denn das würde „ganz sicher" den Teamfrieden gefährden. Also wird zu einem Zeitpunkt, zu dem die Klärung noch möglich wäre, der innere Rückzug betrieben und zu einem späteren Zeitpunkt der inneren Eskalation die Wünsche und Erwartungen als Vorwürfe geäußert. Und die befürchtete Verschlimmerung der Lage tritt dann tatsächlich ein.

In seiner Veröffentlichung zur Konfliktmoderation schlägt Redlich (1997) ein einfaches Verfahren zur Abklärung von Wünschen vor. Er setzt voraus, daß sich das Team bereits kennt und Erfahrungen miteinander gemacht hat (s. Abb. 20).

Die in der Matrix aufgeführten Teammitglieder adressieren ihre Wünsche an die Teamkollegen und heben durch Farbwahl ihrer Karten hervor, ob es sich um den Wunsch des Beibehaltens oder der Veränderung handelt. Die Wünsche werden zunächst geschrieben, auf die Pin-Wand gebracht und damit sichtbar gemacht, dann einzeln erläutert, konkretisiert und bestätigt bzw. verändert. Entscheidend ist, daß der angesprochene Partner den Wunsch annehmen kann und ihn nicht als verdeckten Vorwurf erlebt.

Die Prozedur erinnert an die metaphorische Beschreibung der Morgentoilette auf dem Planeten des kleinen Prinzen, bei dem die Schößlinge der Rosenbüsche („wachsen lassen") von den Samen der Affenbrotbäume („herausziehen") unterschieden werden müssen. Beim kleinen Prinzen heißt es sinngemäß, eine langweilige aber wichtige Aufgabe. In der Teamentwicklung sind die Schößlinge Verhaltensweisen von Menschen. Das sorgt für Spannung und verlangt Behutsamkeit. Das Vorgehen kann vom kleinen Prinzen übernommen werden.



Quelle: Redlich

Abbildung 20: Wünsche im Team (nach Redlich 1997)

4.5 Team-Workshop

Die Arbeitsform eines moderierten Teamworkshops bietet eine besonders intensive Auseinandersetzung mit Zielen, Aufgaben, Rollen, Kommunikationsmustern und offenen Themen. Die Vorbereitung dazu sollte im offenen Austausch zwischen der Leiterin/dem Leiter des Teams und der Moderatorin/dem Moderator erfolgen. In gleicher Weise sollte das Team zuvor Gelegenheit zur Kontaktaufnahme und zur Klärung der Kontraktbedingungen gehabt haben.

Der Team-Workshop kann für ein einzelnes Team durchgeführt werden oder auch mit mehreren Teams eines Schulhauses oder eines Schulprojektes gleichzeitig. Das eröffnet weitere Möglichkeiten des Erfahrungsaustauschs und

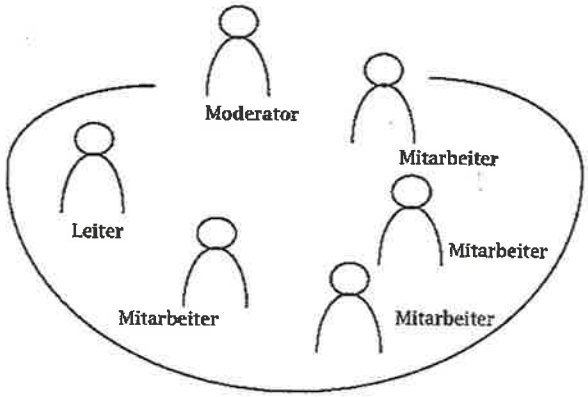
des Feedback. Der Zeitpunkt für Team-Workshops sollte situationslogisch gewählt sein und am besten den Übergang von einer Teamphase in die nächste bearbeiten bzw. andere Formen des Wandels, der Weiterentwicklung und Herausforderung behandeln.

Der Team-Workshop ist kein supervisorischer Prozeß, er bedarf allerdings einer Bereitschaft, sich mit der eigenen Entwicklung zu beschäftigen. Gedanklich müssen sich alle der Mühe unterziehen, auf einen Berg zu steigen, mühsam im Vorankommen, schwierige Steigungen, um eine andere Perspektive einzunehmen. Kommen alle zum Gipfel, werden sie durch eine Team-Rundumsicht mit Aussicht auf das ganze Gebiet belohnt und können den Abstieg mit den gewonnenen Einsichten beginnen und in den jeweiligen Fächern an die Umsetzung herangehen.

Ablauf eines Workshops

1. Phase: Bestandsaufnahme und Ausgangslage

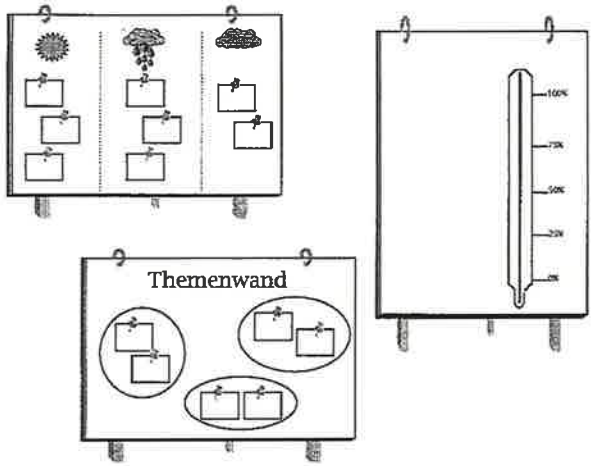
Das Ziel ist es, eine Ausgangssituation zu beschreiben, in der jeder vorkommt. Jedes Teammitglied muß mit seinen spezifischen Wahrnehmungen und Eindrücken sichtbar und hörbar werden:



Team-Männchen

Als methodische Möglichkeit können Sie
z.B. ein Bild der Situation zeichnen und vorstellen
z.B. eine Checkliste individuell beantworten und vorstellen
z.B. einen Beitrag zum Thema vorstellen mit Ergänzung, Bestätigung und Widerspruch der anderen
Ô Parallel auf der Themenwand: Themen festhalten, später zu bearbeitende Fragen aufnehmen und nichts verloren gehen lassen.

Die Individualvorstellung kann durch Leitfragen fokussiert werden:
z.B. An meiner jetzigen Aufgabe liegt mir, gefällt mir, kann ich gut ...
z.B. wovor mir graut, wo ich unsicher bin, was ich schwierig finde ...
z.B. was mir nicht klar ist ...

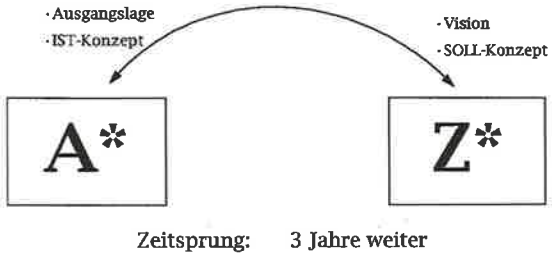


Pin-Wände

Die Leitfragen wirken als sprachlicher Anker und Impulse.

2. Phase: Zeitsprung und Zukunftsvorstellung

Im zweiten Schritt geht die Konzentration auf einen Punkt in der Zukunft. Die Soll-Vorstellung sollte so konkret wie möglich ausgestaltet werden.

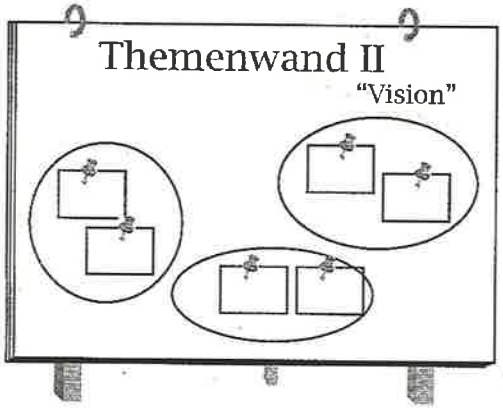


Ausgangslage – Vision

Die aktivierende Form des Herangehens ist die des Austauschs und Besprechens in kleinen Gruppen von 2-3 Mitgliedern. Das Ziel der Arbeit ist eine kurze Präsentation in Form einer szenischen Darstellung. Die Gruppe macht dazu eine Gedankenreise ...

z.B. an einem Montag nachmittag im Juni 2007 ... das Schuljahr geht zu Ende „Wir haben Bilanz gezogen ... derzeit läuft ..."

- Was ist mittlerweile selbstverständlich?
- Woran arbeiten wir noch?
- Wo versuchen wir zu entwickeln?
- Wovon haben wir uns verabschiedet?



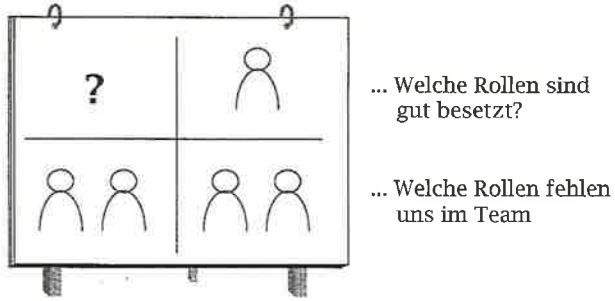
Themenwand II

Die Themenwand integriert später die verschiedenen Darstellungen und ordnet die Einzelpunkte auf Karten bestimmten Themenbereichen („Clustern") zu.

3. Phase: Feedback zur Person

Im dritten Schritt kommt es zum persönlichen Feedback. Dazu können bereits ausgeführte Methoden helfen.

- Belbin-Rollen-Analyse
- Wer spielt welche Rolle in unserer Mannschaft?



Pin-Wand 4 Felder

Sichtbar gemacht wird deutlich, wo das Team als Ganzes einen Entwicklungsbedarf hat und wer wo gesehen wird.

4. Phase: Team-Diagnose

Die Team-Diagnose reflektiert die Fähigkeiten und Ressourcen des Teams in bezug auf die in der Ziel-Vision konkretisierten Soll-Funktionen.
Als Methode der Teamdiagnose kommen in Frage, das

- Team-Portrait und/oder eine
- Team-Selbst-Einschätzung in der Form einer
- szenisch-bildhaften Präsentation
  - dieses Bild ist typisch für uns!
  - diese Szene spielt sich häufig ab!
  - diese Situation ist charakteristisch!

Das *Ziel* dieses Schrittes besteht darin, die Team-Diagnose auszuwerten und mit Entwicklungsaufgaben verbunden zu Maßnahmen zu kommen.

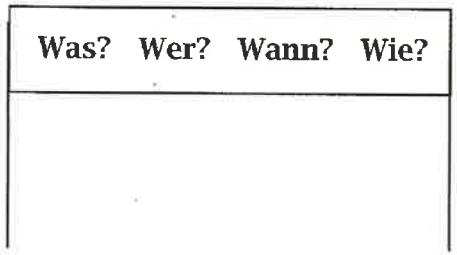
5. Phase: Feedback zur Veranstaltung mit Maßnahmen und Transfer

Den Abschluß des Workshops bilden die Ergebnissicherung und das Feedback zur Veranstaltung.

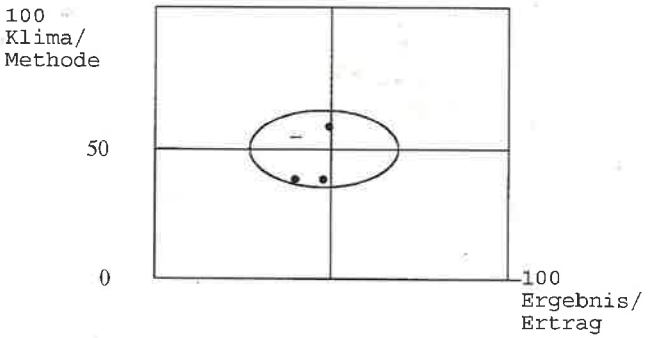
Der Maßnahmenplan sichert die gefaßten Beschlüsse und ordnet sie den Themenverantwortlichen und Realisierungszeitpunkten zu.

Das Prozeß-Portfolio wertet die Veranstaltung als Kombination zweier Dimensionen aus: Produkt (Ergebnis, Ertrag) und Prozeß (Klima, Methode). Die Einschätzung trifft sich an einem Schnittpunkt und zeigt so die Zufriedenheit.

Team-Workshops können diese Struktur als Leitfaden benutzen und je nach Moderatorenverständnis und Teamerwartung abwandeln.



Maßnahmenplan



Grafik 2: Produkt-Prozeß-Portfolio: Wie zufrieden war ich mit ...

5. Die Zukunft des Teamgedankens

Teamarbeit als Bestandteil der Lehrertätigkeit wird in Zukunft selbstverständlich sein und als situationslogische Folge zunehmender Komplexität und Dynamik für unverzichtbar gehalten werden. Die Erkenntnisse über die Nutzung sozialer Ressourcen in Teams werden sich weiter ausdifferenzieren und die Forschung wird sich auf das Wechselspiel von Leitung und Teamentwicklung, die individuelle Kompetenzentwicklung und den Teamprozeß, die Autonomie von Teams und ihre Einbindung in größere Netzwerke konzentrieren.

Das Thema der Macht wird vorbehaltloser diskutiert. Machtbildung durch

Kommunikation, durch zupackendes Handeln der besser Organisierten und durch sensibleres Erspüren von Entwicklungsschritten wird zur Realität werden.

Die Arbeit in mehreren Teams gleichzeitig wird kein Problem, sondern Zeichen für engmaschige Vernetzung sein. Großgruppensituationen wie Konferenzen in größeren Kolloquien werden effektiver und kommunikativer gestaltet, persönliche Kommunikation in großen Systemen wird leichter praktiziert.

Der Gegensatz von individueller Entfaltung und Team-Zusammenspiel schwächt sich ab. Die wechselseitigen Bereicherungen treten in den Vordergrund.

Die schulische Lernsituation wird in diesen Prozessen geprägt werden. Unterrichtliche Differenzierung, Arbeit in Projekten, fächerübergreifende Lerngruppen, größere Autonomie im Lehr- Lernprozeß wird den schulischen Alltag nachhaltig verändern. Da der Zugang zu Wissen und Informationen technologisch noch weiter entwickelt wird, entfallen bestimmte Vermittlungsfunktionen für die Lehrkräfte, dafür steigt der Bedarf an Kriterien, Bewertungsmaßstäben, ethischen Normen, Bezugspunkten, Aushandlungen. Kommunikation, Reflexion, Dialog, gemeinsam entwickelte Erkenntnisse werden prägend bleiben und ihre Qualität in Ergänzung zu den technischen Kommunikationen noch stärker entfalten.

Allerdings wird auch der Druck zunehmen auf Menschen, die sich bislang den Teamanforderungen entziehen, vielleicht wird man „Teams für Teamlose" gründen oder andere Formen der Einbindung finden. Ganz sicher wird auch der Leistungsdruck wachsen, Teams werden über ihre Leistung Rechenschaft ablegen und an ihren Leistungen gemessen werden. Die Instrumentalisierung des Teamgedankens in Form sozialer Kontrolle, durch Zwang zur Kreativität und Produktivität wird steigen. Vielleicht wird es notwendig, um Räume für Eigen-Willigkeit und Eigen-Sinn zu streiten, in denen einzelne unabgestimmt, eigenverantwortlich und unbelastet eigenen Ideen nachgehen können. Über den Grundsatz der Arbeit im Team wird nicht mehr gestritten werden, dafür werden Ziele, Organisationsformen, Methoden und Aufgaben stärker und differenzierter reflektiert.

5.1 Virtuelle Teams

Teams wurden lange Zeit als an einem Ort, in einem institutionellen Raum und in „face to face interaction" gedacht. Die emotionalen Prozesse benötigten Kontakt, Begegnung und Dialog. Die Verbindung mit Menschen an anderen Orten, in anderen Kontexten und in technisch vermittelter Kommunikation macht neue Teamformen und -prozesse denkbar. E-mail und Internet schaffen schnelle, einfache und interaktionell wirkende Verständigungsformen. Die Arbeit an einem gemeinsamen Gegenstand, das Interesse an einer Entwicklungsaufgabe, die Begeisterung für ein Thema und der Austausch von Erfah-

rungen ist leicht organisierbar, wenn man eine Sprache für den Austausch findet.

Virtuelle Teams zeigen am deutlichsten, was ein Team am Leben hält, Informationen, Kommunikation, Rückmeldung. Teams leben vom Dialog, von formellen und informellen Botschaften, von expliziten und impliziten Aussagen. Und schon haben auch die neuen Medien adäquate Formen analoger Kommunikation entwickelt.

Virtuelle Teams können

- Fortführung von Lerngruppen sein, die eine Zeitlang in der Ausbildung miteinander gearbeitet haben
- Ergebnisse, Erfahrungen, Methoden und Daten in einem Kreis von interessierten Kollegen zur Schulentwicklung ganz allgemein und zu spezifischen Thema kursieren und kommentieren lassen.
- Partnerschaften zwischen Schulen, Innovationsprojekten und pädagogischen Institutionen rund um die Erde ermöglichen.

Interessant an allen Formen der virtuellen Teambildung ist der fehlende äußere Zwang zum Zusammenhalt und die Verständigung über größere Entfernungen ohne direkten Kontakt. Auf diese Weise kann mir ein Kommunikationspartner in Schottland, Brasilien, Kanada oder Australien näher sein, als mein Kollege im Nachbarteam, dem ich täglich begegne.

5.2 Task Forces

Manchmal ist es notwendig, schnelle arbeitsfähige Arbeitsgruppen zu bilden, die effektiv, aktionsorientiert und handelnd Lösungen herbeiführen. Der Vorschlag eines Regierungsmitglieds, die Anfrage der Opposition im Parlament, die Durchführung einer internationalen Vergleichsstudie, eine kriminelle Bandenbildung, ein Selbstmord und viele andere aktuelle, kritische Situationen können Auslöser für eine Task Force sein. Im Gegensatz zu Arbeitskreisen, die als schwerfällig, langsam und bürokratisch gelten, sollen hier mit den Mitteln der Projektmethode effektive Handlungsformen entwickelt werden.

Task Forces benötigen

- klare Aufträge
- eindeutige Handlungsziele
- vereinbarte Ermessensspielräume
- direkte Rückkopplungen
- eine Unterscheidung von Erarbeitung und Entscheidung.

Sie müssen deshalb gut geführt und geleitet werden. Teamprozesse laufen komprimiert ab, „Storming-Phasen" treten wegen des Arbeitsdrucks häufig nicht auf, es muß deshalb Rituale der Entlastung geben, der Ventilfunktion und des Dampf-Ablassens.

Task Forces leiden häufig unter

- schlecht differenzierten Kompetenzen
- delegierter Verantwortlichkeiten
- überhöhten Zielerwartungen.

Die Teams sollten deshalb im Beauftragungsgespräch mit dem Auftraggeber ein gutes Erwartungsmanagement betreiben und realistische Ziele bzw. Zwischenziele vereinbaren und die dazu notwendigen Rahmenbedingungen aushandeln. Die Auftraggeber sollten sich bereits im Vorfeld klar machen, was eine Task-Force-Gruppe leisten kann. Alibiübungen, unrealistische Vorgaben oder widersprüchliche Aufträge führen zwangsläufig zum Scheitern und zu erheblichen Konflikten.

5.3 Netzwerke

Die soziale Architektur von Organisationen und Prozessen gliedert komplexe und breit gefächerte Strukturen in überschaubaren Einheiten, die untereinander in Verbindung stehen. In Zusammenhang mit sich ausbreitenden Initiativen (z.B. Elternnetzwerk, Integration, Netzwerk der schulischen Integrationsteams, Berater- und Moderatorennetzwerke zur Schulentwicklung, regionale Netzwerke) stellt sich die Frage nach adäquaten Organisationsformen. Der Charakter der Selbstbestimmtheit und Autonomie verträgt keine zentralistische und hierarchische Struktur. Netzwerke können schnell und überregional wachsen und dennoch überschaubare Mikro-Strukturen behalten. Sie wirken als lebendige Zellen und organisatorische Einheiten.

Schulen können als Netzwerkorganisationen verstanden werden, die sich über Klassen, Jahrgänge und Fächer ausbreiten. Das Gefühl der Vereinzelung und Anonymität wird überwunden, wenn der einzelne Lehrer und die einzelne Lehrerin sich in bestimmten Klassenteams, Fachteams und Projektteams aufgehoben weiß. Die Treffen von Teamsprechern können für Jahrgänge oder Stufen oder Fächergruppen thematisch beraten und inhaltlich abstimmen. Über Konsensprinzipien werden Einigungsprozesse erzielt, die auch abweichende Schwerpunkte und Vorgehensweisen möglich machen.

Sich in Netzwerken zu verhalten, haben die wenigsten gelernt. Im Netzwerk trägt jeder verantwortlich zum Gelingen bei. Rollen sind situativ übernommen und an keinen Status gebunden, damit fehlt die Weisungsbefugnis. Verbindlichkeit entsteht durch Einbindung, nicht durch Abstimmung. Es setzt sich durch, was mehrheitlich getragen wird und Sinn macht. Also muß Erfahrung kommuniziert werden, muß Praxis sichtbar gemacht werden und die Chance gegeben sein, voneinander zu lernen.

In den meisten Fällen genügt es

- Zeiträume und Ressourcen festzulegen,
- Freiräume zu definieren,
- Vertrauen zu geben,

um ein Netzwerk zu starten.