

# DGUV Lernen und Gesundheit

## Stark im Team

Hintergrundinformationen für die Lehrkraft

### Miteinander und voneinander lernen

**Angesichts zunehmender Gruppenprüfungen gewinnt Teamkompetenz an Bedeutung in der Schule. Und im Berufsleben ist Teamfähigkeit mittlerweile fast eine Selbstverständlichkeit – in nahezu jeder Stellenausschreibung wird diese als „Soft Skill“ erwartet bzw. vorausgesetzt. Arbeiten im Team will jedoch gelernt sein.**



Foto: Fotolia/Rawpixel

Neben dem Teamfindungsprozess, den Kommunikationsstrukturen und den Umgangsregeln in einem Team, geht es um die gemeinsame Themenfindung sowie die Zeitplanung des Arbeitsprozesses. Dabei werden die Schülerinnen und Schüler über das Lernen von Gruppen- und Teamarbeit hinaus verstärkt auch soziale Erfahrungen des „gemeinsamen Lernens“ machen.

Teilweise haben die Jugendlichen auch schon schlechte Erfahrungen mit Team- bzw. Gruppenarbeit in der Schule gemacht, häufig nach dem Motto: „Toll, einer arbeitet mehr, andere weniger!“ Das Zusammenarbeiten geschieht vielfach unsystematisch, der Arbeitsprozess wird im Nachgang selten reflektiert (um es beim nächsten Mal besser machen zu können). Hier entgegenzuwirken, ist ein besonderes Anliegen dieser Unterrichtseinheit.

## Teamentwicklung

Die eigentliche Teamentwicklung wird häufig in einem Phasen-Modell dargestellt, der sogenannten „Team-Uhr“. Diese geht auf den amerikanischen Psychologen Bruce Tuckman zurück und umfasst in der Regel vier Phasen:

### 1. Einstieg und Test: Forming

In der „Forming“-Phase entsteht das Team. Die Gruppenmitglieder suchen ihren Status, formulieren dabei Erwartungen (gerade auch zum Miteinander im Arbeitsprozess) und sind dabei, ihre Position innerhalb des Teams (zunächst zu testen) und zu finden. Bezüglich der Aufgabenstellung wird gemeinsam der Arbeitsauftrag geklärt. Erste Informationen werden gesammelt bzw. gemeinsame Ziele formuliert.

### 2. Streit und Frustration: Storming

In dieser Phase des Teambildungsprozesses wird um Machtpositionen gekämpft, die (informelle) Gruppenstruktur bildet sich heraus. Dabei werden häufig persönliche Differenzen der Teammitglieder untereinander deutlich. Häufig wird sogar die Teamleitung diskutiert oder sogar angegriffen.

Am Ende dieser Phase sollten die Definition der Aufgabenrollen und der Konsens hinsichtlich der Aufgabenbewältigung sowie der Zielsetzung stehen. Die „Storming“-Phase ist die wichtigste Phase der Teamentwicklung. Teams, die in dieser Phase nicht einen allgemeinen Grundkonsens finden, werden scheitern.

### 3. Das Übereinkommen: Norming

Die Wogen im Team haben sich geglättet, die Mitglieder akzeptieren einander und schätzen Eigenarten anderer Gruppenmitglieder. Es entsteht ein „Wir-Gefühl“. Auftretende Konflikte im zwischenmenschlichen Bereich sollten aber auch in dieser Phase thematisiert werden, da sonst die Arbeit langfristig ins Stocken kommen könnte.

Jetzt beginnt die eigentliche Sacharbeit im Team. Gedanken, Daten und Ideen werden offen ausgetauscht und bewertet. Da die Gruppenmitglieder sich gegenseitig achten (und schätzen), geschieht dies effektiv und kontrovers – im Dienst der Aufgabe.

### 4. Arbeit und Leistung: Performing

In dieser Phase wird die Gruppe – nun eigentlich das Team – zu einer „Problemlösungsmaschine“. Dank der hohen Teamkohäsion sind Spitzenleistungen möglich. Die Gruppe steuert sich überwiegend selbstständig. Konflikte und andere Probleme werden in Feedbacksitzungen diskutiert und in der Regel auch gelöst. Konstruktive Arbeits- und Lösungsvorschläge werden diskutiert und gefunden.

Die dargestellten Phasen sind idealtypischer Natur. Oft gibt es Rückschläge, häufig laufen Phasen fast gleichzeitig ab. Die Team-Uhr ermöglicht aber den Schülerinnen und Schülern eine Objektivierung ihrer subjektiven Erfahrungen. Sie lernen zudem, dass Auseinandersetzungen und Reibereien in der Gruppe nicht ungewöhnlich sind, ja, dass eigentlich jedes Team sich durch die „Storming-Phase“ hindurcharbeiten muss.

## Rollenverteilung

Individuelle Rollen im Team sind mit Aufgaben verbunden, die sich eher zweitrangig auf das eigentliche Ziel der Arbeit beziehen. Hauptsächlich geht es darum, den einzelnen Gruppenmitgliedern Verantwortung für bestimmte Arbeitsbereiche zu übertragen. Diese Bereiche können sein:

### Arbeitsbereich

Zeitmanagement  
Aufgabenfokussierung,  
Protokolle u. Zeitpläne  
Kommunikation mit der Lehrperson,  
Präsentation der Ergebnisse

### Rolle

Zeitwächter/Zeitwächterin  
Beobachter/Bobachterin  
Schreiber/Schreiberin  
Bote/Botin  
Vorführer/Vorführerin

Je nach Situation und Arbeitsphase sind manche Rollen wichtiger, andere weniger wichtig. Durch die Rollenverteilung bei Gruppenarbeiten wird die Meta-Ebene der Zusammenarbeit strukturiert. Die Erfahrung zeigt, dass Schülerinnen und Schüler sehr gut auf solche Rollen reagieren, solange sie auch von der Lehrperson ernst genommen und konsequent beibehalten werden. Die Erfahrung zeigt aber auch, dass dies für die Lehrperson nicht immer einfach ist. Gerade bei Rollen wie dem Boten ist es mitunter sehr schwer, die Kommunikation mit den Gruppen über jeweils nur eine Person laufen zu lassen.

In jedem Fall sollte bei der Arbeit mit individuellen Rollen darauf geachtet werden, dass die Rollen bei den Schülerinnen und Schülern nicht an Wert verlieren und damit irgendwann als spaßige Nebensache abgetan werden. Dann werden sie nämlich wertlos für die Qualität der Gruppenarbeit. Sind die Lerngruppen sehr heterogen, können schwächere Schülerinnen und Schüler mit einfacheren Aufgaben (Zeitwächter/Bote) betraut werden.

## Zeitplanung

Die im Schülerinfotext „Von der Gruppe zum Team: Die Team-Uhr“ genannten Phasen können in einem einfachen Phasenmodell (d.h. Abbildung eines logisch definierten Ablaufs mit einer konkreten „Zeitachse“) abgebildet werden. Das bietet den Vorteil, einfach, übersichtlich und leicht nachvollziehbar zu sein. Der Nachteil besteht allerdings darin, dass eine neue Phase immer erst dann begonnen werden kann, wenn die vorherige komplett abgeschlossen ist. Dies ist in der Praxis oft nicht möglich.

## Grundsätzliches zur Teamarbeit in der Schule

Das Formulieren problemorientierter Aufgaben – gerade auch für entsprechende Prüfungsformate (Abschlussprüfungen) – wird zunehmend zu einer zentralen Aufgabe für Lehrkräfte. Dabei ist Teamarbeit nicht einfach mit Gruppenarbeit gleichzusetzen.

Teams müssen sich erst finden und zu Teams entwickeln, der Teambildungsprozess verläuft nicht linear, zielstrebig und mit immer größerer Effizienzsteigerung.

Ähnlich einer Sportmannschaft müssen Teams in Schule und Beruf zusammenwachsen, die Möglichkeit haben, sich zu orientieren, Konflikte auszuleben und zu beseitigen,

Stärken und Schwächen der Einzelnen gewinnbringend zu nutzen, Kompromisse zu schließen, sich zu integrieren und zusammen zu wachsen. Aus diesem Grund ist Teamarbeit nicht lediglich eine Form von Arbeitsteilung!

Teamarbeit in der Schule unterliegt besonderen „Spielregeln“. Besonders wichtig ist dabei das Formulieren von Aufgaben, Themen bzw. Fragestellungen, die für die Teamarbeit geeignet sind.



Foto: Fotolia/Christian Schwier

Diese sollten

- problemorientiert und ergebnisoffen sein
- erkundendes Lernen auf methodisch unterschiedlichen Wegen ermöglichen
- unterschiedliche Lösungsansätze zulassen
- kein „richtig“ oder „falsch“ implizieren
- diskursiv sein, dabei möglichst unterschiedliche Sichtweisen und Perspektive erfordern
- eher handlungs- und produktorientiert („Projektarbeit“) sein
- Kreativität erfordern
- längere Lernwege (Lernprojekte) ohne feste Vorgaben und konkrete Arbeitsanweisungen eröffnen

Für Teamarbeit eignen sich dagegen nicht Aufgabenstellungen

- bei denen die Schülerinnen und Schüler eng geführt werden müssen
- die nur eine richtige Lösung ermöglichen
- bei denen methodisch unterschiedliche Zugänge nicht sinnvoll sind
- die für die Lernenden unüberschaubar sind
- die eine Routinetätigkeit (üben/wiederholen) verlangen

## Impressum

DGUV Lernen und Gesundheit, Stark im Team, Januar 2015

**Herausgeber:** Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), Mittelstraße 51, 10117 Berlin

**Redaktion:** Andreas Baader, Sankt Augustin (verantwortlich); Dagmar Binder, Wiesbaden

**Text:** Dr. Dietrich Heither, Niedernhausen

**Fachliche Beratung:** Prof. Dr. Dirk Windemuth, Leiter des Instituts für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG) in Dresden, Professor an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

**Verlag:** Universum Verlag GmbH, 65175 Wiesbaden, Telefon: 0611/9030-0, [www.universum.de](http://www.universum.de)



Internethinweis



Arbeitsblätter



Arbeitsauftrag



Folien/  
Schaubilder



Video



Didaktisch-  
methodischer  
Hinweis



Tafelbild/  
Whiteboard



Lehrmaterialien