



Leseprobe aus: Philipp, Multiprofessionelle Teamentwicklung, ISBN 978-3-407-29378-7  
© 2014 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29378-7>

## Vorwort

In einer aktuellen Sammelrezension von Büchern zum Thema »Lehrerkooperation« heißt es: »Lehrerkooperation gilt als zentrale Bedingung für gelingende Prozesse der Schul- und Unterrichtsentwicklung, als Kernmerkmal moderner Lehrerprofessionalität und als mögliche Quelle beruflicher Entlastung« (Hinzke 2014, S.52). Dass die Kooperationsanforderungen in Schulen künftig weit über die Zusammenarbeit von Lehrkräften hinausgehen, zeigt beispielhaft die folgende Formulierung zu einer Nachqualifizierung für das »Lehramt für sonderpädagogische Förderung« (2013–2018) in Nordrhein-Westfalen: Darin heißt es, wesentlich seien »Kompetenzen in der multiprofessionellen Teamarbeit in inklusiven Lernsettings«. Davon handelt dieses Buch.

Der Beziehungsaspekt ist für Hattie (2009, S.243 ff.) einer von drei zentralen Faktoren für erfolgreichen Unterricht. Darunter versteht er berufsbezogene Auffassungen und Haltungen von Lehrkräften, die mit den Stichworten Empathie, Respekt, Wertschätzung und Ermutigung umschrieben werden können. Vertrauen und Wertschätzung können dabei geradezu als säkulare Trends bezeichnet werden: Ob Studien zum »Change Management«, zur neurobiologischen Hirnforschung oder eben zur Unterrichtsforschung – Vertrauen und Wertschätzung sind die wichtigsten »weichen« Erfolgsfaktoren. In der Zusammenfassung der großen amerikanischen Studie zum »Change Leadership« in der Unterrichtsentwicklung schreiben die Harvard-Professoren Wagner und Kegan (2006, S.142; eigene Übersetzung): »Vertrauen und Wertschätzung sind notwendige Voraussetzungen für eine erfolgreiche gemeinsame Arbeit sowohl auf der Ebene der Einzelschule als auch auf der des Distrikts.« Diese Themen sind der rote Faden dieses Buches.

Ich verstehe diese Veröffentlichung als eine Weiterentwicklung der Teamentwicklung. In diesem Sinn kann man sie auch als meinen zweiten Band zu dieser Thematik betrachten. Mein Dank gilt Peter-Michael Auth, Ingried Hajou, Volker Imschweiler, Susanne Kienle, Ruben Philipp, Marianne Reichhart-Plank, Gudrun Schick und Sabine Tischbein.

Lohmar, den 18. Mai 2014

*Elmar Philipp*

# 1. Die Herausforderung: Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams

Individuelle Förderung, heterogene Lerngruppen, Ganztagschule, Inklusion – schon diese vier Stichworte zeigen, vor welchen Aufgaben Schulen heute und künftig stehen. Relativ klar dürfte sein: Ohne gelingende Teamarbeit wird es in diesen exemplarisch genannten Aufgabenfeldern keine Erfolge geben. An die multiprofessionelle Teamarbeit stellen diese Aufgaben besonders hohe Anforderungen: Kooperation über die eigenen Fachgrenzen hinaus bedeutet, dass zunächst unterschiedliche mentale Modelle, methodische Herangehensweisen und spezifische Sprachmuster aufeinanderstoßen.

Welche Kooperationspartner kommen überhaupt infrage – auch und gerade bei den eben genannten Themenfeldern? Je nach Vorhaben sind die folgenden Berufsgruppen in Schulen betroffen:

- Lehrerinnen und Lehrer
- Erzieherinnen und Erzieher (im Offenen Ganztage)
- Sonderpädagoginnen und Sonderpädagogen
- Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen
- Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter
- Integrationshelferinnen und -helfer
- Psychologinnen und Psychologen
- Lerntherapeutinnen und Lerntherapeuten
- Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten

Ist gute Zusammenarbeit zwischen den Lehrkräften einer Schule schon alles andere als ein Selbstläufer, so stellt die Kooperation mit den anderen genannten Berufen – auch wenn die Mehrzahl von ihnen aus der großen weiten Welt der Pädagogik stammt – noch höhere Anforderungen an alle Beteiligten. Das anspruchsvolle Programm lautet nämlich: »Respekt vor den benachbarten Fächern muss sich einstellen, obwohl diese umso eher als Konkurrenten erlebt werden, je näher sie beieinanderliegen« (Buchinger/Schober 2006, S. 67).

Zwar wird auch in der aktuellen Schulentwicklungsforschung die Notwendigkeit gesehen, die »jeweilige Expertise aufeinander zu beziehen« (Fussangel 2013, S. 35). Es wird aber auch selbstkritisch festgestellt, dass »die Forschung zur interprofessionellen Kooperation im deutschsprachigen Raum noch am Anfang« stehe (ebd.).

Die Fachkenntnisse der Lehrkräfte und der Kooperationspartner allein genügen nicht mehr. Es muss das im Kooperationsprozess gemeinsam entwickelte Wissen um die Notwendigkeit der Zusammenarbeit geben. Darüber hinaus braucht diese Koope-

ration entsprechende Kompetenzen der Kooperationspartner. Ein Ziel der multiprofessionellen Zusammenarbeit liegt in der Entwicklung eines »gehobenen Hausverstandes« von Teamarbeit, wie die schöne Formulierung von Kurt Buchinger und Herbert Schober lautet (Buchinger/Schober 2006, S.67). Damit sind wir bei der ersten Möglichkeit, die gemeinsame Teamentwicklung zu fördern.

## Ein gemeinsames Leitbild als »gehobener Hausverstand«

Sowohl vom Ergebnis her als auch im Prozess der Erarbeitung (beispielsweise an einem Pädagogischen Tag, womit der Autor sehr gute Erfahrungen hat) ist die kooperative Entwicklung eines Leitbildes – also die systematische Entwicklung und Bewusstmachung des »gehobenen Hausverstandes« – ein wichtiger Beitrag zur professionellen Zusammenarbeit in Schulen. Ein gemeinsam entwickeltes Leitbild ermöglicht die Orientierung in und die Identifikation mit der jeweiligen Einrichtung – zwei Aspekte, die gerade auch für die Zusammenarbeit der verschiedenen Berufsgruppen in einer Schule sehr wichtig sind.

.....  
: Aktive Teamentwicklung setzt darauf, sich mit den in der multiprofessionellen Gruppe vor- :  
: findlichen kulturellen Mustern auseinanderzusetzen und daraus eine neue gemeinsame :  
: Teamkultur zu entwickeln – womit ein nicht geringer Anspruch an das einzelne Teammit- :  
: glied formuliert wird. :  
:.....

## Einige notwendige Begriffsklärungen: Kooperation, Gruppe, Team

Some groups are more groupy than others.

B. A. Nijstad

Ein Team ist »eine Mehrzahl von Personen in direkter Interaktion über eine längere Zeitspanne bei Rollendifferenzierung und gemeinsamen Normen, verbunden durch ein Wir-Gefühl« (Rosenstiel 1992, S.261). Zu fragen wäre, an welchen Stellen dieses Wir-Gefühl, das letztendlich den Teamgeist einer Gruppe bezeichnet, in Schulen entsteht. In den Grundschulen dürften die Jahrgangsteams das Wir-Gefühl prägen, in den Berufsschulen oder Berufskollegs bezieht sich das »Wir« sicherlich auf die Bildungsgänge und Abteilungen.

»Wir verstehen unter Team jede Gruppe von Personen, die einander brauchen, um ein Ergebnis zu erzielen« (Senge u. a. 1996, S.409). Die spannende Frage lautet: In welchen Bereichen brauchen Lehrkräfte einander, um ein gutes Ergebnis zu erzielen? Für altgediente Einzelkämpfer dürfte die Antwort ziemlich klar sein: Macht ihr Teamentwicklung, aber lasst mich in Ruhe meinen Unterricht machen. Demgegenüber lautet

## 12 Die Herausforderung: Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams

die Botschaft so ziemlich aller Studien zur schulischen Unterrichts- und Qualitätsentwicklung – hier in einer neueren Zusammenfassung der Bertelsmann Stiftung (2013, S. 1): »Die Voraussetzung dafür, dass sich für Schüler merklich etwas ändert, ist, dass die Lehrkräfte gemeinsam in Teams etwas bewegen.«

Jede Leserin und jeder Leser kennt die Redewendung »Von der Gruppe zum Team«, die die Überlegenheit des Teamgedankens ausdrücken soll. Mit den Begriffen »Gruppe« und »Team« werden also im allgemeinen unterschiedliche Konnotationen verbunden: »Während Gruppe eher im Sinne der organisatorischen Zugehörigkeit (...) verstanden wird, schwingt bei Team eine Vorstellung hoher Kohäsion und guter Kooperation mit« (Antoni 2000, S. 20). Diese Annahme steht auch hinter dem Wortspiel, dass nicht jede Gruppe ein Team sei, aber sehr wohl jedes Team eine Gruppe.

Im Unterschied dazu und zu dem eher landläufigen Sprachgebrauch benutze ich die Begriffe »Team« und »Gruppe« synonym – wie beispielsweise Simone Kauffeld mit der Mehrheit der Gruppenforscher, die die Fachdiskussion so zusammenfasst: »Eine scharfe Trennung zwischen Gruppe und Team (...) erscheint nicht möglich« (Kauffeld 2001, S. 15). Dies bedeutet, dass an vielen Stellen in diesem Buch –unter anderem bei Aufzählungen von Gruppenvorteilen oder Erfolgsfaktoren der Teamarbeit – die beiden Schlüsselbegriffe »Gruppe« und »Team« alternierend verwendet werden.

Sehr viel interessanter als diese Diskussion um Begriffe ist meines Erachtens die Unterscheidung zwischen unterschiedlichen Formen der Kooperation und Teamarbeit: »Man kann sehr wohl gelegentlich kooperieren, ohne Teil eines Teams zu sein« (Perrenoud 1997, S. 39). In diesem Sinne sind größere Schulen keine Teams, sondern – wenn alle Lehrkräfte zusammenkommen – Personalversammlungen oder Konferenzen.

Von Schulform zu Schulform existieren folgende Sorten von Teams in Kollegien:

- Klassenteam
- Jahrgangsteam
- Bildungsgang
- Fachschaften
- Steuergruppe
- Schulleitungsteam
- Projektgruppen
- Unterrichtsentwicklungsteams (Thematische Teams)

Der Begriff »Team« leitet sich aus dem Altenglischen »Téam« ab und bedeutete ursprünglich Nachkommenschaft, Familie oder auch Gespann. Dieses Gespann können beispielsweise vier Pferde sein, die gemeinsam einen Karren ziehen und sich dabei nicht behindern, sondern in die gleiche Richtung arbeiten – wie bei guter Teamarbeit eben.

Aus dem Mittelalter stammt die Regel, dass erst drei Menschen eine Gruppe ausmachen: »Tres faciunt collegium«. Auch wenn dies umgangssprachlich oftmals anders gehandhabt wird, sollten also Tandems oder Dyaden nicht als Teams betrachtet wer-

den, unter anderem weil hier differenziertere Gruppenprozesse wie etwa die Bildung von Koalitionen oder Untergruppen nicht möglich sind. Abbildung 1 verdeutlicht diesen Unterschied zwischen Tandem und Team.

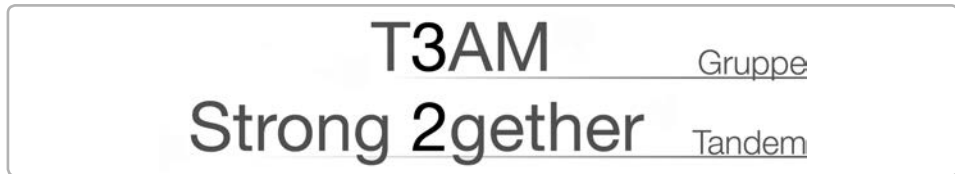


Abbildung 1: »Tres faciunt collegium«

## Teambildung, Teamentwicklung, Teamarbeit

Die in diesem Band benutzten Begriffe können noch weiter ausdifferenziert werden.

### Teambildung

Unter Teambildung werden der Aufbau und die Zusammensetzung (personell und organisatorisch) von Arbeitsgruppen verstanden. Teambildung und Teamentwicklung werden im deutschsprachigen Raum mitunter synonym benutzt, was meines Erachtens daran liegt, dass Teambildung im Englischen sowohl die Weiterentwicklung als auch den Aufbau von Gruppen meint. Teambildung bedeutet hier also den organisatorischen Aufbau von Gruppen, bei dem es um die optimale Passung zwischen den Einzelpersonen, der Gruppenzusammensetzung und der Gruppenaufgabe geht (siehe dazu Abbildung 2).

### Teamentwicklung

Wie der Begriff nahelegt, geht es bei der Teamentwicklung um die Weiterentwicklung neu gebildeter oder bereits bestehender Arbeitsgruppen, mit dem Ziel, deren Leistungsfähigkeit und Qualität zu verbessern. Dabei kann auch die Unterstützung externer Moderatoren in Anspruch genommen werden (vgl. Stumpf/Thomas 2003).

### Teamarbeit

Unter Teamarbeit – wiederum am Begriff orientiert – wird der Prozess des Arbeitens in Gruppen verstanden, der immer eine aufgabenbezogene und eine beziehungsorientierte Komponente enthält, was ich weiter unten differenzierter darstelle.

Je nach Aufgabenstellung oder Themen der Arbeitsgruppe unterscheiden sich Teambildung und Teamentwicklung: Die möglichst repräsentative Zusammenstellung (»Teambildung«) einer Steuergruppe unterscheidet sich von einem Jahrgangsteam, dessen Mitglieder ja gewissermaßen gesetzt sind. Dementsprechend benötigt ein Steuerungsteam andere Maßnahmen der Teamentwicklung bzw. Fortbildungen als die

## 14 Die Herausforderung: Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams

Jahrgangsteams einer Grundschule: Während für die Steuergruppe Fortbildungen im Projekt- und Change Management wichtig sind, benötigen die Jahrgangsteams vielleicht eher Fortbildungen zum Thema Elterngespräche oder Übergang von der Kindertagesstätte in die Grundschule.

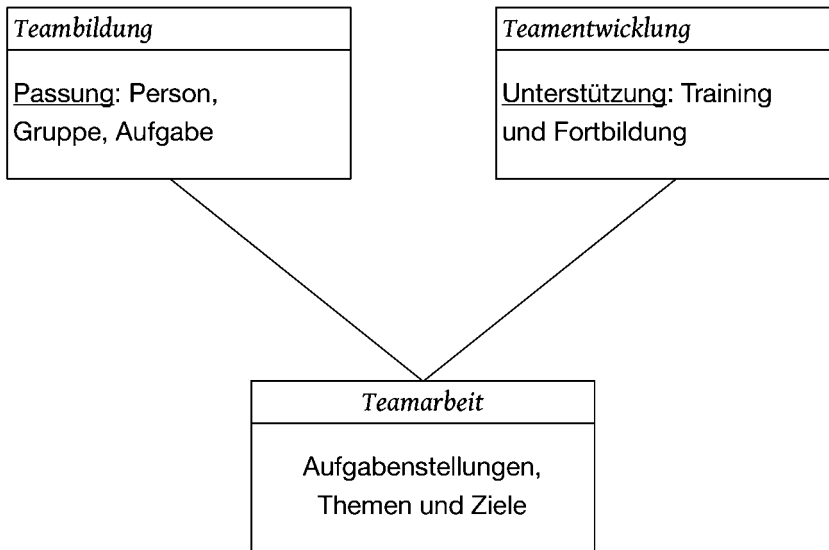


Abbildung 2: Teamarbeit als Ergebnis von Teambildung und Teamentwicklung

### Vier Begründungen für Teamentwicklung

Niemand kann eine Sinfonie pfeifen, man braucht ein Orchester, um sie zu spielen.

*H. E. Luccock*

Obwohl die Notwendigkeit von Teamentwicklung für viele Lehrkräfte selbstverständlich anmutet, ist Teamarbeit für andere ein absolutes Tabuthema. Äußerst drastisch lässt Hilbert Meyer (allerdings bereits vor über 15 Jahren!) einen Hauptschullehrer zu Wort kommen: »Wenn hier Teams eingeführt werden, gibt's Krieg« (Meyer 1997, S.188). Auch wenn heutige Teamskeptiker nicht mehr derart martialisch auftreten dürften, sollen die gegenwärtigen Kooperationsnotwendigkeiten mit vier Argumenten begründet werden:

## *Menschen sind auf Kooperation angelegt (»social brain«)*

Erstens dürfte es auf der Hand liegen, dass der Mensch ein soziales Wesen ist, das auf Interaktion und Kommunikation angelegt ist. Oder: »Der Mensch ist das Tier, das ›Wir‹ sagt«, so das zutreffende Zitat des Entwicklungspsychologen Michael Tomasello (2009, S. 33). Diese »Wir-Intentionalität« beschreibt die menschliche Fähigkeit, »mit anderen zusammen an kooperativen Aktivitäten mit geteilten Zielen und gemeinsamen Absichten teilzunehmen« (ebd.). Die neuere Hirnforschung prägte für diesen Tatbestand den Begriff des »social brain« (paradoxe Weise heißt einer der Urheber dieses Begriffs Thomas Insel!). Demnach konnte in Studien gezeigt werden, dass nichts die »Motivationsysteme so sehr prägt, (...) wie der Wunsch von anderen gesehen zu werden (...) und die Aussicht auf soziale Anerkennung« (Bauer 2006, S. 35). Diese hervorragende Bedeutung des Erlebens positiver Zuwendung bis hin zur Liebe bedeutet, dass »wir aus neurobiologischer Sicht auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen« sind (ebd., S. 34).

.....  
: Interessant ist der Tatbestand, dass die Erkenntnisse der aktuellen Hirnforschung unseren :  
: »Altvorderen« Philosophen durchaus bekannt waren. In Martin Bubers Dialogpädagogik :  
: etwa lautet die Grundthese: »Im Anfang war die Beziehung« (Buber 1979, S. 23). Und das Zi- :  
: tat »Der Mensch wird am Du zum Ich« ist sicherlich vielen Leserinnen und Lesern bekannt. :  
: Erich Fromms »Die Kunst des Liebens« transportiert eine ähnliche Botschaft. :  
:.....

## *Es gab und gibt Kooperationsnotwendigkeiten*

Das zweite Argument für die Notwendigkeit von Teamarbeit hat mit der Phylogenese des Menschen zu tun: Von unseren frühesten Vorfahren an stellen sich immer wieder Aufgaben, die nur gemeinsam bewältigt werden können (vgl. Comelli 2003, S. 170). Schon in der Frühgeschichte bildeten sich Gruppen heraus, die bestimmte Aufgaben in der Sippe übernahmen. Die Menschen taten sich zusammen, um ihre Fähigkeiten und Strategien etwa beim Beutejagen oder beim Ackerbau erfolgreich zu bündeln.

Insofern ergibt sich häufig ein Zwang zur Teamarbeit – unabhängig davon, ob einem Gruppenarbeit liegt oder nicht. Selbst in Berufen, in denen traditionell das geniale Individuum im Mittelpunkt steht, wie etwa bei Künstlern, gilt »Gemeinschaftsarbeit als eines der bestgehüteten Geheimnisse im Kreativbereich«, so John Briggs (zit. nach Bennis/Biederman 1998, S. 48). Künstlervereinigungen wie die »Brücke«, der »Blaue Reiter« oder das dreizehnköpfige Team um Michelangelo in der Sixtinischen Kapelle können diese Aussage gut belegen. Und selbst bei einer eher kooperationsunverdächtigen Berufsgruppe wie den Schriftstellern zeigen sich bestimmte Formen von »Gemeinschaftsarbeit«. Beispielsweise erwähnen so unterschiedliche Autoren wie T.C. Boyle oder Ian McEwan in ihren Danksagungen Personen, die ihnen bei der Recherche und Vorarbeit zu ihren Romanen geholfen haben.



## 16 Die Herausforderung: Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams

### *Die Schule von heute erfordert professionelle Lerngemeinschaften (oder: »Communities of Practice«)*

Zum Dritten ist die (auch schulische) Arbeitswelt in den letzten Jahren immer komplexer und anspruchsvoller geworden, sodass das Einzelkämpfertum zunehmend ausgedient hat. Der Verdichtung der Aufgaben im Schulfeld in den letzten Jahren – wie beispielsweise Förderpläne, Parallel- und Vergleichsarbeiten oder Zentralabitur – wird man nicht mit dem mentalen Modell des Einzelkämpfers gerecht. Vielmehr sind hier »Professionelle Lerngemeinschaften«, wie sie beispielsweise Hans-Günter Rolff (2013) skizziert, »Communities of Practice for Teachers« oder auch »Critical Friends Groups« notwendig, wie sie Tony Wagner und Robert Kegan (2006, S.75) von der Harvard »Change Leadership Group« beschrieben haben (dazu weiter unten mehr).

### *Die Teamarbeit der Lehrkräfte hat Vorbildcharakter für Schülerinnen und Schüler*

Viertens kommt im Schulbereich eine weitere Begründung hinzu, die mit den angerissenen Veränderungen in der Arbeitswelt zusammenhängt: Wenn Schülerinnen und Schüler zur geforderten Teamfähigkeit erzogen werden sollen, kann dies nur gelingen, wenn es die Lehrerschaft durch eigene Teamarbeit vorlebt (Meyer 1997, S.186). Dementsprechend lautet unter der Überschrift »Gemeinschaft bilden« eine Leitfrage in dem »Index für Inklusion« (Montag Stiftung 2012, S.10): »Ist die Teamarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Modell für die Kooperation der Schülerinnen und Schüler?«

Diesen Begründungen zum Trotz werden die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit von Teamarbeit regelmäßig und zum Teil reißerisch infrage gestellt – wie beispielsweise mit der Unterstellung der »Teamlüge« (vgl. diesem Vorwurf gegenüber in kritischer Absicht Sagebiel/Vanhoeder 2006, S.20). So titelte das Wirtschaftsmagazin »Capital« in seiner Ausgabe vom 29. September 2005: »Teamarbeit: Ende eines Mythos«. Dieser Abgesang auf die Gruppenarbeit gipfelte in der abenteuerlichen Behauptung, Teamarbeit bedeute »die Unterwerfung der Begabten unter die Mittelmäßigen«. Selbst der renommierte Soziologe Richard Sennett äußert sich kritisch über Teamarbeit, wenn er sie als »Sphäre erniedrigender Oberflächlichkeit« kennzeichnet, »die menschliche Beziehungen als Farce« behandelt (Sennett 1998, S.15). Eine sehr starke Behauptung, die er aber in keiner Weise empirisch belegt.

Als vermeintliche Alternative wird dann gern der geniale und durchsetzungsstarke Einzelkämpfer propagiert, als ob erfolgreiche Gruppen sich nicht gerade dadurch auszeichneten, selbstbewusste Spitzenkünstler ihrer Disziplin zu einem »Traumteam« zusammenzuführen – wie unzählige Beispiele aus dem Sport, der Forschung oder der Musik zeigen. Bestes Beispiel sind für mich die Berliner Philharmoniker, die nicht nur viele Professoren für ihr Instrument in ihren Reihen haben, sondern darüber hinaus

international bekannte Solisten wie Sabine Meyer (Klarinette) oder Emmanuel Pahud (Querflöte). Zusammengefasst: Erfolgreiche Teams werden immer von »erstklassigen Experten« gebildet (Bennis/Biederman 1998, S.190). Oder mit dem Nestor der Theorie der lernenden Organisation, Peter Senge (1996, S.287), zu sprechen: »Talentierte Teams bestehen aus talentierten Einzelpersonen.« Eine seriöse Diskussion würde sicherlich das Thema »Macht in Teams« verdienen. Bis auf Perrenoud (1997, S.26f.) gibt es dazu allerdings nur wenig brauchbare Literatur. Sehr überzeugend entgegnet Gerhard Comelli (2003, S.170) den teamkritischen Stimmen: »Ohne Teamarbeit wäre die Nasa heute noch nicht auf dem Mond.«

Die bekannte kritische Lesart von »Team« = »Toll, ein anderer macht's« kann freilich nicht das Motto der Teamentwickler sein. Wir halten es da lieber mit den neuseeländischen Schulentwicklerinnen und Schulentwicklern, deren überzeugende Losung lautet: »Together everybody achieves more«! Abbildung 3 soll dies illustrieren:

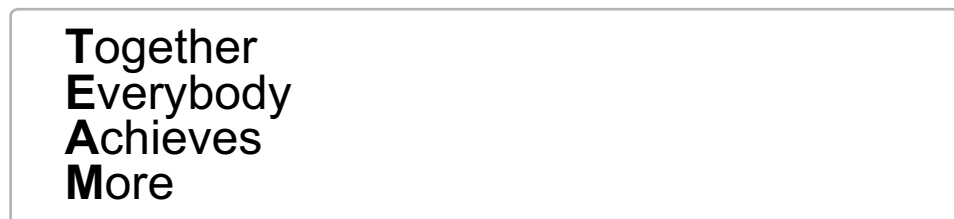


Abbildung 3: Team = »Gemeinsam erreicht jeder mehr«

## Mögliche Ziele der Teamentwicklung

Der bereits zitierte Gruppenforscher Gerhard Comelli listet zehn mögliche Ziele von Teamentwicklungsmaßnahmen auf (Comelli 1995, zit. nach Kauffeld 2001, S.33). Natürlich geht es auch etwas bescheidener: Das Hauptziel gelungener Teamentwicklung liegt ohne Zweifel darin, in einem neu zusammengestellten Team den Gruppenvorteil innerhalb eines überschaubaren Zeitrahmens umzusetzen, um gute Ergebnisse zu erzielen. Comelli arbeitet weitere Ziele von Maßnahmen der Teamentwicklung heraus, die in der folgenden Übersicht dargestellt werden:

- Verbesserung des Verständnisses für die Rolle eines jeden Teammitgliedes innerhalb der Arbeitsgruppe
- Verbesserung des Verständnisses für die Beschaffenheit (Charakter) des Teams und seine Rolle innerhalb der Gesamtorganisation
- Verbesserung der Kommunikation zwischen den Teammitgliedern über alle Punkte, die die Effektivität der Gruppe angehen
- Stärkung der gegenseitigen Unterstützung unter den Gruppenmitgliedern

## 18 Die Herausforderung: Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams

- klares Verständnis für die ablaufenden Gruppenprozesse, das heißt für jene gruppendynamischen Ereignisse, die in jedem Team ablaufen, in dem Menschen eng zusammenarbeiten Auffinden effektiver Wege, um die Probleme bzw. Themen in der Gruppe auf der Sach- und Beziehungsebene zu bewältigen
- Entwicklung der Fähigkeit, Konflikte konstruktiv statt destruktiv zu nutzen
- Verstärkung der Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern und Abbau jenes Wettbewerbs, der auf Kosten der Qualität der Arbeit der Gruppe geht
- Verbesserung der Fähigkeit des Teams, mit anderen Arbeitsgruppen innerhalb der Organisation zusammenzuarbeiten
- Stärkung des Bewusstseins des wechselseitigen »Aufeinander-angewiesen-seins« innerhalb der Gruppe

Einerseits könnte man diese Aufzählung noch um weitere Punkte ergänzen; andererseits liegt damit schon ein sehr anspruchsvolles Programm vor, das sicherlich nicht von jeder schulischen Arbeitsgruppe durchlaufen werden kann. Wahrscheinlicher ist es, dass jedes Team *seine* speziellen Punkte herausfiltert, an denen es arbeiten will oder muss, um gute Resultate zu erzielen. Konkret formuliert: Je nach Gruppenaufgabe, Teamzusammensetzung und Schulgröße sind die einzelnen Punkte stärker oder eben weniger stark zu gewichten. Für eine Planungsgruppe zu einem »Tag der offenen Tür« an einer kleinen Grundschule dürften beispielsweise die Punkte 5 und 9 unerheblich sein, wohingegen diese Punkte von der Steuergruppe eines großen Gymnasiums schon beachtet werden sollten.