

Elmar Philipp

PÄDAGOGIK

# Multiprofessionelle Teamentwicklung

Erfolgsfaktoren für die  
Zusammenarbeit in der Schule

2. Auflage



E-Book inside

**BELTZ**

Philipp

**Multiprofessionelle Teamentwicklung**



**Elmar Philipp**

# **Multiprofessionelle Teamentwicklung**

**Erfolgsfaktoren für die  
Zusammenarbeit in der Schule**

2., aktualisierte Auflage

**BELTZ**

*Dr. Elmar Philipp* ist Dipl.-Pädagoge und seit 30 Jahren als freiberuflicher Berater, Fachbuchautor, Fortbildner und Trainer mit den Schwerpunkten Change Management, Schulentwicklung und Teamentwicklung tätig.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.  
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:  
ISBN 978-3-407-63305-7 Print  
ISBN 978-3-407-63306-4 E-Book (PDF)

2. Auflage 2024

© 2024 Beltz  
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel  
Werderstraße 10, 69469 Weinheim  
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Dr. Erik Zyber  
Umschlagabbildung: © gettyimages/franckreporter

Satz und Herstellung: Michael Matl  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza  
Beltz Grafische Betriebe ist ein Unternehmen mit finanziellem Klimabeitrag (ID 15985-2104-100).  
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor:innen und Titeln finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhalt

<b>Vorwort zur zweiten, aktualisierten Auflage</b> .....	9
<b>1. Multiprofessionelle Kooperation:</b>	
<b>Merkmale und Herausforderungen</b> .....	10
Gruppe oder Team – Kooperation und Teamarbeit .....	11
Vier Begründungen für Teamentwicklung .....	12
Mögliche Ziele der Teamentwicklung .....	14
Ein gemeinsames Leitbild als »gehobener Hausverstand« .....	15
<b>2. Das notwendige Mindset: Psychologische Sicherheit als Basis multiprofessioneller Teamentwicklung</b> .....	17
Multiprofessionelle Teams brauchen spezifisches, berufsbezogenes Vertrauen .....	19
Multiprofessionelle Zusammenarbeit benötigt in VUKA-Zeiten psychologische Sicherheit .....	19
Psychologische Sicherheit ist eine Systemeigenschaft und prägt die Schulkultur .....	20
Schulleitung und psychologische Sicherheit: Humble Leadership .....	20
Psychologische Sicherheit, ambitionierte Leistungsstandards und Selbstkompetenzen: Multiprofessionelle Zusammenarbeit als High Performing Team .....	22
Empathieberufe benötigen Selbstkompetenzen .....	24
Ein World-Café für eine bessere multiprofessionelle Zusammenarbeit .....	25
<b>3. Modelle und Varianten der Teamentwicklung</b> .....	27
Theorie der Gruppenreflexivität – Aufgaben- und Beziehungsorientierung .....	27
Forming, Norming? Von wegen! .....	29
Das Team-Dreieck: Drei Kraftquellen einer Gruppe .....	30
Rolle der Schulleitung bei der Teamentwicklung: Unterstützungsstrukturen schaffen und Teamfähigkeit vorleben .....	31
Zusammensetzung und Rollen in erfolgreichen Teams .....	33
Das Modell der neun Teamrollen (Belbin) .....	33

Gruppenvorteile und Gruppennachteile .....	37
Elf Erfolgsfaktoren für multiprofessionelle Teamentwicklung .....	39
<b>4. Von der Steuergruppe zur Fokusgruppe: Auch multiprofessionelle Kooperation braucht Steuerung .....</b>	<b>42</b>
Begriffe und Etablierung .....	42
Arbeitsvoraussetzungen der Steuergruppe .....	44
Kompetenzen für Steuergruppenmitglieder .....	48
<b>5. Kommunikation im Team: Vom »Runterladen« zum »schöpferischen Zuhören« .....</b>	<b>53</b>
Aus der entstehenden Zukunft führen: Bildung eines kreativen Kernteams .....	55
Das individuelle Feedback: Forschungsergebnisse und Regeln .....	56
Voraussetzungen für die Offenheit gegenüber einer Rückmeldung .....	57
<b>6. Unterrichtsentwicklung im Team: Der Ansatz der Change Leadership Group .....</b>	<b>59</b>
Dualer Fokus: Äußere und innere Aufmerksamkeit verbinden .....	59
Die persönliche Seite von Veränderungsprozessen .....	59
Die organisatorische Seite von Veränderungsprozessen .....	61
<b>7. Wie die Qualität von Teamsitzungen verbessert werden kann: Spielregeln, Teamcharta und Mindful Meetings .....</b>	<b>65</b>
Kleines 1 x 1 des Sitzungsmanagements: Sitzungs-Canvas nutzen .....	65
Besprechungsregeln für effektive Sitzungen: Mit Augenmaß Überdosierung vermeiden .....	67
Achtsame Kommunikation in Teambesprechungen: Mindful Meetings gestalten .....	68
Thinking Circle: Konsequenter Fokus auf Besprechungsqualität .....	69
Weitere Methoden der Sitzungsauswertung .....	71
<b>8. Methoden zur Selbstreflexion im Team: Impact Orientation erreichen .....</b>	<b>74</b>
Der Teamdiagnose-Bogen mit vier Ansatzpunkten der Teamentwicklung ....	75
Übung: Erfahrungen in Herkunftsgruppen .....	75

Übung »Teamwappen«: Meine Erfahrungen mit Teamarbeit .....	77
Leitfaden »Teamarbeit starten und reflektieren« .....	78
Fragebogen zur Messung des Teamgeistes (»Teamness«) .....	78
Agile Mikromethode »Keep, Start, Stop« .....	80
Übung: Spielregeln für erfolgreiche Kommunikation .....	80
Leitfaden »Teamarbeitsprozess« .....	81
Fragebogen: Problemlösungsinventar für Teams .....	82
Fragebogen zum Teamstatus .....	83
Übung: Arbeit mit den drei Kraftquellen (»Team-Dreieck«) .....	85
Übung »Vielfältige Perspektiven in multiprofessionellen Teams« .....	86
Übung: Rollen in einer Schiffsmannschaft .....	89
<b>9. Fortbildung als Großgruppenmoderation: Das World-Café .....</b>	<b>90</b>
World-Café und multiprofessionelle Kooperation .....	92
Zwei Beispiele des World-Cafés:	
Fragestellungen zur Einführung des Ganztages und der Inklusion .....	92
<b>Schlussbemerkung: Multiprofessionelle Teams weiterentwickeln, Reflexionsprozesse initiieren und dabei Reflexionsüberlast vermeiden .....</b>	<b>94</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>96</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>99</b>

»Die Erlebnisse eines genialen Teams scheinen immer wie in Technicolor gefilmt – und das Leben danach so trüb wie ein Schwarz-Weißfilm.«

(Warren Bennis)

# Vorwort zur zweiten, aktualisierten Auflage

Schulen waren schon immer multiprofessionelle Einrichtungen. Durch die bildungspolitischen Megatrends Ganztage und Inklusion hat sich diese berufliche Vielfalt jedoch deutlich verstärkt, da mehr Professionen als vorher zusammenwirken. Dies stellt nicht nur an die Kooperations- und Teamfähigkeit des betroffenen Personenkreises hohe Anforderungen, sondern ist nebenbei auch eine Herausforderung für die Schulleitung: Das bunte, vielfältige Potenzial multiprofessioneller Gruppen verlangt nach einem Führungsstil, der diese Vielfalt auch aktiv fördert.

Diverse (»Diversity«), multiprofessionelle Teams sind darüber hinaus alles andere als Selbstläufer. Vielmehr benötigen sie neben der Unterstützung durch die Schulleitung Unterstützungsstrukturen in folgenden Bereichen: Fortbildungen an Studientagen und angemessene, auch digitale Methoden zum Sitzungsmanagement und zur Selbstreflexion im Team. Zudem geht es um eine wertschätzende Haltung in der Zusammenarbeit, die in einem psychologisch sicheren Umfeld gut gedeihen kann. »Haltungen mit Tools verbinden« könnte daher das Motto dieses Buches lauten. Ich danke Ruben Philipp für Rat und Unterstützung bei informativ-technischen Fragen.

Elmar Philipp

Lohmar, im März 2024