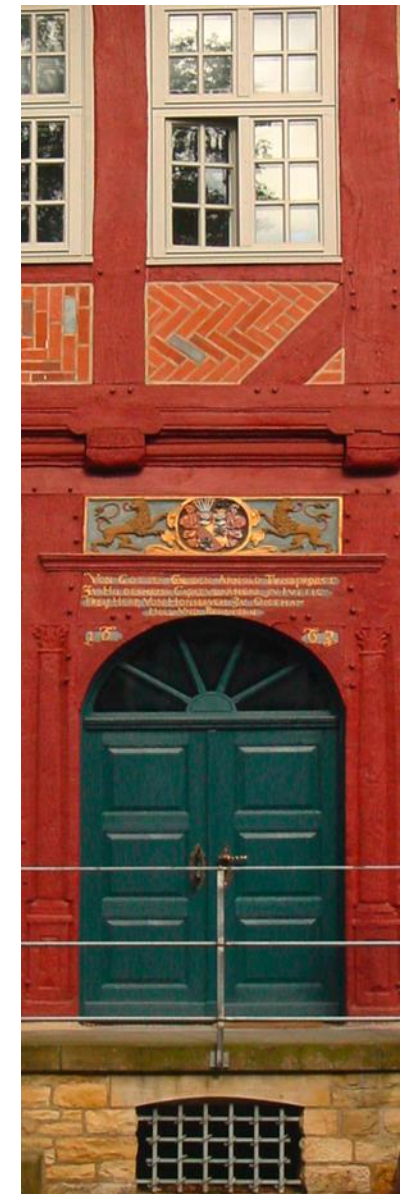


---

# Im Team schwierige Situationen lösen

Onlineworkshop Steinert & Vanier  
am 23.09.2020



## Workshop Teamarbeit in (inklusive) Schulen

- ▶ 1. Von der Schulbegleitung zur Schulassistentenz
- ▶ 2. Basiswissen Teamarbeit
- ▶ 3. Erfahrungen mit gelingender Teamarbeit
- ▶ 4. Wissenswertes zur Teamarbeit
- ▶ 5. Sieben Regeln zur Teamarbeit
- ▶ 6. Kurztraining zur Teamentwicklung  
Alternativ: Fallanalyse



# 1. Von der Schulbegleitung zur Schulassistentenz in einem inklusiven Schulsystem

---

Der Deutsche Verein empfiehlt, den Begriff Schulassistentenz einheitlich zu verwenden und diesen in zwei Organisationsformen aufzugliedern:

## ▶ **Systemische Assistenz:**

Gemeint ist damit die systemische Unterstützung des Lernens und Lebens in einer Klassengemeinschaft/Lerngruppe. Sie schafft die Rahmenbedingungen, damit alle Kinder und Jugendliche mit Unterstützungsbedarfen in der Klassen- und Schulgemeinschaft am Lernen und Leben teilhaben können.

## ▶ **Persönliche Assistenz zur schulischen Teilhabe:**

In dem Umfang, wie die systemische Assistenz die individuelle Bedarfsdeckung nicht sicherstellt, ist persönliche Assistenz zur schulischen Teilhabe weiterhin auf der Grundlage individueller Rechtsansprüche zu gewähren.

Die Empfehlungen (DV 20/16) wurden am 14. Dezember 2016 vom Präsidium des Deutschen Vereins verabschiedet.

## 2. Basiswissen Teamarbeit

---

- ▶ Was unter Klassenassistenz, Teamarbeit, Multiprofessionalität etc. von den einzelnen Akteuren verstanden wird, ist sehr unterschiedlich und bedarf immer der Klärung! Ein Alltagsverständnis reicht für eine gelingende professionelle Gemeinsamkeit nicht aus.
- ▶ Gemeinsamkeit entwickelt sich am ehesten, wenn die Aufmerksamkeit darauf gerichtet ist, sehr unterschiedliche Menschen gleichberechtigt in sowohl zieldifferente als auch zielgleiche gemeinsame Arbeits-, Lern- und Lehrprozesse kontinuierlich einzubinden.
- ▶ Teamarbeit (Gruppenarbeit) sollte so arrangiert und strukturiert werden, dass sie im Sinne positiver Interdependenz und gleichberechtigter Kommunikation erfolgt.
- ▶ Sie wird getragen von der Erfahrung und Erwartung, dass man es gemeinsam (besser) schafft, etwas zu entwickeln und im Schulalltag zu gestalten, Konzepte umzusetzen, Probleme zu lösen, Ergebnisse zu erreichen und dass man sich beim Arbeiten und Lernen beständig gegenseitig unterstützt.

## 2. Man muss ja nicht im Team arbeiten, aber...

---



## 2. Man muss ja nicht im Team arbeiten, aber...

---

### ▶ Eine Lehreräußerung, ein Foto seines Klassenraums und viele Fragen...

„Eigentlich, sagt Thomas R. (\*) musst du jede Minute mit allem rechnen. Du stehst an der Tafel mit dem Rücken zur Klasse und dann passiert es. Ein Heft wird zerrissen, ein Stuhl fliegt durch die Klasse ... Das Konzept für die Unterrichtsstunde kannst du dann natürlich vergessen. 45 Minuten sind schnell vorbei ... In der Summe bleibt Inklusion ein gutes Anliegen auf dem Papier.“

(Ostthüringer Zeitung, Seite 4, Mittwoch, 22. März 2017; der richtige Name ist der Redaktion bekannt.)



## 2. Was sagt dieser Lernraum über den Unterricht aus?

---



Das Klassenzimmer, in dem Thomas R. jeden Tag vor seinen Schülern steht mit dem täglichen Anspruch, jeden Einzelnen mitzunehmen.

Foto: Elena Rauch

## 2. Was macht Teamarbeit an Schule schwierig?

---

- ▶ „Die organisatorischen Bedingungen begünstigen ein gezieltes Nebeneinanderherarbeiten“ (...) „bestätigen den Lehrer-individualismus“ (...) und führen zu „einem formalen Prinzip von Kollegialität“ (...) sowie zu einem „unausgesprochenen Tauschangebot: Lässt du mich in Ruhe, lass ich dich in Ruhe.“

Dieses Angebot auszuschlagen gilt als unkollegial, wird negativ sanktioniert und kann zu Ausschließungsprozessen führen“. (Terhart & Klieme 2006, S. 164f)



## 2. Was macht Teamarbeit an Schule schwierig?

---

### **Standardausreden**

- ▶ Wir haben keine Zeit
- ▶ Jedes kleine Treffen zu strukturieren ist albern
- ▶ Teamarbeit funktioniert doch nicht wirklich
- ▶ Allein schaffe ich das schneller
- ▶ Am besten verlässt man sich ausschließlich auf sich selbst

### 3. Team oder Kollegium? Lerngruppe oder Projektteam?

---

#### **Gruppe**

- ▶ Gemeinsame Aufgabenstellung
- ▶ Zufällige Zusammensetzung.
- ▶ Externes Interesse.
- ▶ Erfolg hängt von guter Kommunikation und Kooperation ab.

#### **Team**

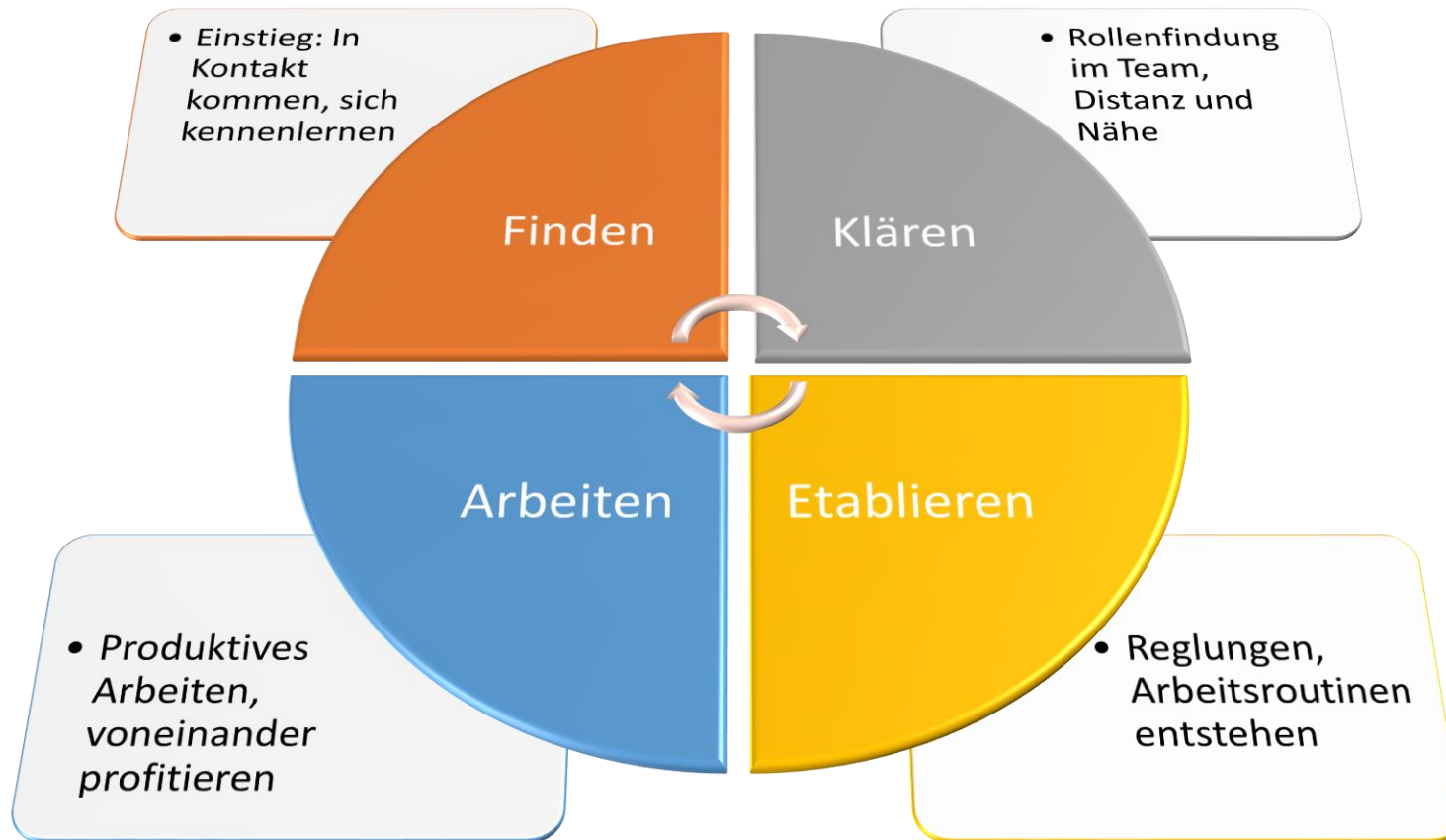
- ▶ Gemeinsame Aufgabenstellung.
- ▶ Unterschiedliche Kompetenzen; je unterschiedlicher und differenzierter, je breiter das Lösungsspektrum.
- ▶ Je weniger Gemeinsamkeiten, je vielfältiger da Gruppenergebnis.

## 3. Merkmale eines guten Teams

---

- ▶ **Gemeinsame Aufgabe**
- ▶ **Gemeinsame Ziele**
- ▶ **Stärken: Teamer haben verschiedene Stärken und Ressourcen**
- ▶ **Diversity: Team lebt von der Vielfalt**
- ▶ **Rollen und Aufgaben sind klar verteilt und transparent.**  
Rollen können Funktionen beschreiben: Moderation, Zeitüberwachung, Dokumentieren, Präsentieren usw.; sie können auch durch persönliche Vorlieben, Eigenschaften und Stärken geprägt sein: Die Macherin, der Koordinator, die Umsetzerin, der Perfektionist, die Erfinderin, der Spezialist, die Beobachterin, der Wegbereiter, die Vermittlerin usw.

# 4. Teambuilding



## Finden

Einstieg: In Kontakt kommen, sich kennenlernen

- ▶ Sich in den Unterschieden wahrnehmen
- ▶ Entdecken der anderen Teilnehmer: Was kann ich von ihm / ihr lernen?
- ▶ Die Einzigartigkeit der anderen.
- ▶ Welche Interessen verfolgen die anderen?
- ▶ Ist vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich?

**Beschnuppern – Team ist noch kein Team**

## Klären

Rollenfindung im Team, Distanz und Nähe

- ▶ Meine starken Seiten – Ich bin hier, weil ich was kann!
- ▶ Zu wem bestehen die größten Unterschiede?
- ▶ Wer hat welche Aufgabe im Team?
- ▶ Wie stark werden die unterschiedlichen Interessen berücksichtigt?

**Mehr Statuskämpfe als Aufgabenlösung**



### Etablieren

Spielregeln für das Miteinander werden entwickelt

- ▶ Vertrauen entsteht.
- ▶ Unterschiede werden nicht mehr als Bedrohung, sondern als Bereicherung erlebt.

**Arbeiten wird langsam effektiver, aber manchmal wird die Teamarbeit in dieser Phase noch als zeitraubend empfunden**

### Arbeiten

Das Team erzielt bessere Ergebnisse, als wenn seine Mitglieder alleine arbeiten würden.

- ▶ Jeder weiß, was die anderen beitragen können.
- ▶ Die gemeinsame Arbeit wird als sehr effizient erlebt.
- ▶ Die Teamarbeit wird als entlastend und zeitsparend erfahren.

**Von der Arbeit eines Teams profitiert das gesamte Kollegium**

## 4. Klassenassistenz im Team

---

- ▶ „Ein Team ist eine kleine Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten einander ergänzen und die sich für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitseinsatz engagieren und gegenseitig zur Verantwortung ziehen.“ (Katzenbach & Smith 1993, S. 71)
- ▶ Wenn Schulassistenten zu Klassenassistenten werden, sind sie Teil des Teams! Sie sind auch für andere Kinder da – und unterstützen so das Selbstständigwerden und die Teilhabe ihrer „Schützlinge“ in der Klassengemeinschaft.

## 4. Klassenassistenz im Team

---

- ▶ In guten Teams ist die Kommunikation symmetrisch (auf Augenhöhe...), aber die Kompetenzen sind komplementär, sie ergänzen sich also (z.B. beim Klassenmanagement).



## 4. Exkurs inklusive Schule und Klassenassistenz

---

- ▶ Inklusive Schule bedeutet, dass alle am Unterricht Beteiligten ihre Vorstellungen austauschen und zusammenarbeiten bei:
- ▶ der Strukturierung der Zeit (durch die Rhythmisierung des Schulalltags, des Schuljahres)
- ▶ der Strukturierung der Räume und der Materialien (z.B. durch die Gestaltung anregender Lernumgebungen)
- ▶ der Ordnung der sozialen Beziehungen (z.B. durch die Vereinbarung von Regeln und Ritualen für Erwachsene und Kinder)
- ▶ Was bedeutet für Sie persönlich „Inklusion“?



## 4. Erfahrungen mit gelingender Teamarbeit: Teamzeit!

---





## 4. Aspekte gelingender Teamarbeit

---

- ▶ **Jede/ ist wichtig und bringt Kompetenzen ein!**  
Teams sind einzelnen nur dann überlegen, wenn sie unterschiedlichste Sicht- und Verhaltensweisen zu neuen gemeinsamen Einsichten werden lassen. Teamarbeit wird effektiv, wenn die Kompetenzen der Teammitglieder komplementär und ihre Kommunikationen symmetrisch sind (Förder- und Grundschullehrerin, Einzelfallhelfer und pädagogischer Mitarbeiter etc.).
- ▶ **Jede/r fühlt sich verantwortlich!**  
...für die Kommunikation, das Vorgehen der gemeinsamen Vorhaben, die jeweiligen Ergebnisse, die zeitweise bzw. „rollierende“ Leitung des Teams
- ▶ **Jede/r hält sich an die im Team getroffenen Vereinbarungen!**  
...präzise Aufgabenverteilung, Terminplanung, Rahmen- und Zielsetzungen, rechtzeitige Hinweise auf unerwartete Schwierigkeiten statt Rückzug usw.

## 4. Wissenswertes zur Teamarbeit

---

### **Cooperative & Collaborative Learning (CCL)**

- ▶ Positive Interdependence (positive gegenseitige Abhängigkeit)
- ▶ Individual Accountability (individuelle persönliche Verantwortlichkeit)
- ▶ Promotive Interaction (direkte, unterstützende Kommunikation und Aktion) Social Skills (angemessenes gemeinschafts- und zielorientiertes Verhalten)
- ▶ Group Processing (Reflexion und Feedback zu Gruppenprozessen)

(vgl. Slavin 1983)



## 5. Sieben Regeln für multiprofessionelle Zusammenarbeit

---

### **Wir sind Partner!**

- ▶ Erscheinen.
- ▶ Pünktlichkeit.
- ▶ Vorbereitet in die Beratung kommen.

### ***Was gar nicht geht:***

- ▶ Meinungen nicht ernst nehmen.
- ▶ Nicht ausreden lassen.
- ▶ Positionen ignorieren.



1. Wir sind Partner!

## 5. Sieben Regeln für multiprofessionelle Zusammenarbeit

---

- ▶ Auch bei Informationen gilt das Prinzip der Selbstverantwortung (Holschuld).
- ▶ In die Arbeit eines anderen wird nicht hinein geredet.

### ***Geht gar nicht:***

- ▶ „Das haben wir hier noch nie so gemacht!“



2. Ich bin für mich selbst verantwortlich.

## 5. Sieben Regeln für multiprofessionelle Zusammenarbeit

---

- ▶ „Ja, aber ...“ ***geht nicht.***
- ▶ **Beispiel:**  
Schwarmintelligenz /  
Schwarmverdummung



3. Alle haben zu 100 %  
subjektiv Recht.



## 5. Sieben Regeln für multiprofessionelle Zusammenarbeit

---

4. Jeder hat das Recht auf Fehler.



## 5. Sieben Regeln für multiprofessionelle Zusammenarbeit

---

5. Störungen werden zeitnah geklärt.



## 5. Sieben Regeln für multiprofessionelle Zusammenarbeit

---



6. Entscheidungsfindung wird geregelt.

## 5. Sieben Regeln für multiprofessionelle Zusammenarbeit

---

7. Entscheidungen und Vereinbarungen sind verbindlich.



## 6. Kurztraining Teamarbeit

---

- ▶ Die Arbeitsstrukturen müssen im und als Team vereinbart werden! (Wie wollen wir miteinander arbeiten? Worauf müssen wir achten? Was wollen wir wann und wie erreichen? Wer macht was?)
- ▶ Zu Beginn einer (multiprofessionellen) Teamarbeit müssen die gegenseitigen Kompetenzen, Befürchtungen, Erwartungen, Hoffnungen geklärt werden. Die dafür erforderliche Zeit lohnt sich immer.



## 6. Kurztraining Teamarbeit

---

- ▶ Der Transfer in den jeweiligen Arbeits- und Schulalltag muss gemeinsam erfolgen. Jede/r ist mitverantwortlich für das Gelingen!  
Im Team gibt es keine Verlierer und Zuschauer...



### **Teamaufgabe 1:**

- ▶ Entwickeln Sie in Ihrem Team eine auf diese Schule bezogene (!) Definition von „Inklusion“, mit der alle im Team einverstanden sein können.
- ▶ Oder: Machen Sie ein Brainstorming/Brainwriting mit Auswertungsgespräch zu einem Aufgabenbereich, an dem Sie gern im Team/mit ihrem Team arbeiten möchten.

### **Analysieren Sie den Diskussionsprozess unter den Aspekten:**

- ▶ Wer hat Ideen eingebracht?
- ▶ Wer hat sie weiterverarbeitet?
- ▶ Wer hat Entscheidungen herbeigeführt?



### **Teamaufgabe 2:**

- ▶ Nennen Sie reihum je eine Hoffnung und eine Befürchtung, die Sie mit Teamarbeit verbinden, sowie eine Kompetenz, die Sie in Teamarbeit einbringen. Notieren Sie bitte die Aussagen jeden „Teammitglieds“.
- ▶ Definieren Sie anschließend Teamregeln, die die Hoffnungen, Befürchtungen und Kompetenzen der Teammitglieder (hier und jetzt im Workshop) berücksichtigen.
- ▶ Visualisieren Sie Ihr Teamergebnis in geeigneter Form und präsentieren es!

### Teamaufgabe 3:

- ▶ Übertragen Sie den Prozess zur strukturierten Teamentwicklung, den Sie eben kennengelernt haben auf eine für Sie anstehende Teamsituation.
- ▶ Wann wollen Sie strukturiert (!) in die Teamentwicklung einsteigen?
- ▶ Wer soll dabei sein?
- ▶ Welchen Einstieg wählen Sie?
- ▶ Wie wollen Sie digital zusammenarbeiten?



## 6. Wie bringen Sie Ihre Überlegungen in den Alltag?

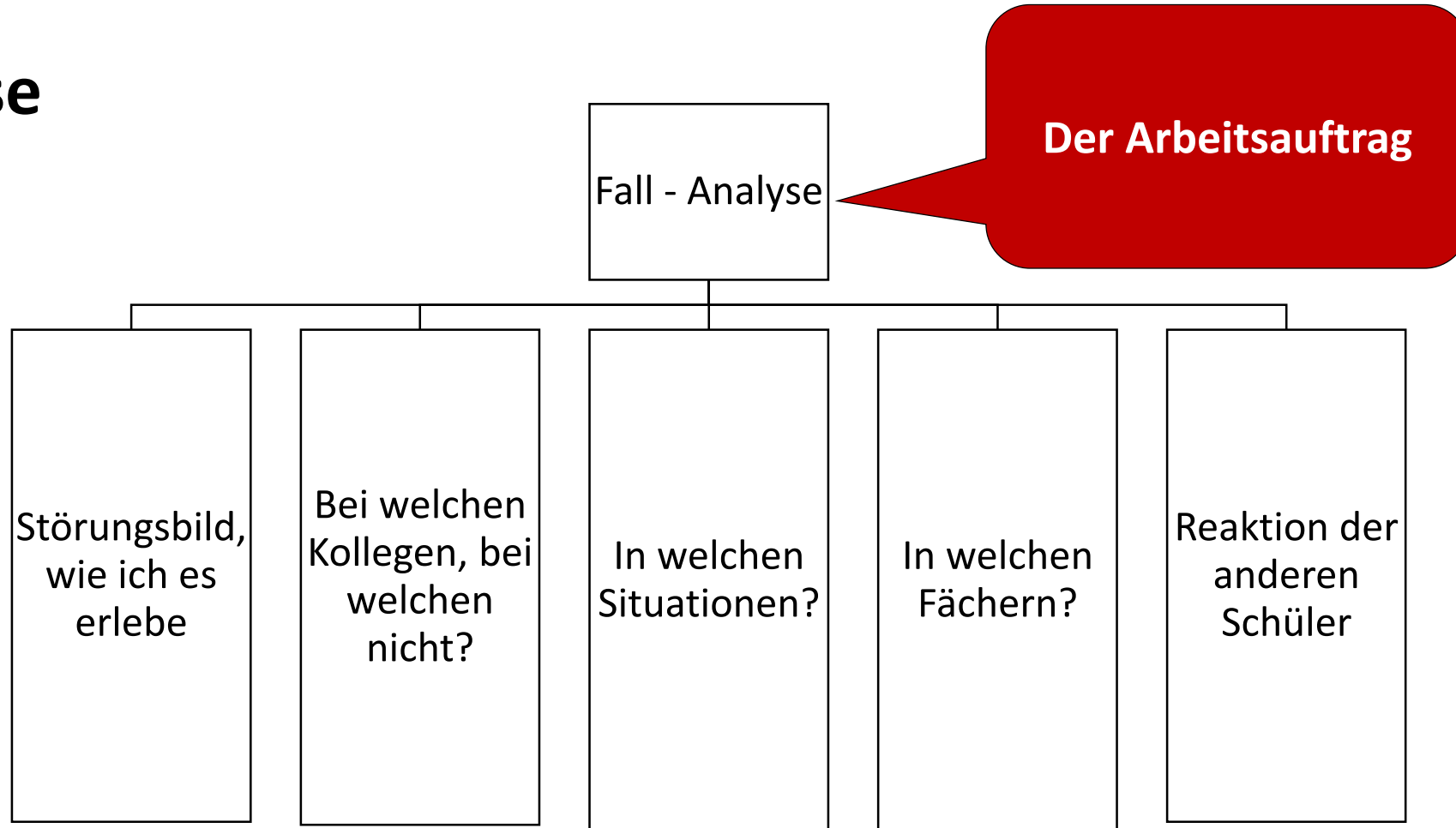
---



## 6. Alternative Aufgabe zur Teamarbeit in Hinsicht auf das Thema „Herausfordernde Schüler/-innen“

---

### Fall-Analyse





- ▶ Boban, I. u. Hinz, A. (Hrsg) 2015: Erfahrungen mit dem Index für Inklusion. Kindertagesstätten und Grundschulen auf dem Weg
- ▶ Felten, M. & Stern, E. (2012): Lernwirksam unterrichten. Im Schulalltag von der Lernforschung profitieren. Berlin
- ▶ Green, N. & Green, K. (2005): Kooperatives Lernen im Klassenraum und im Kollegium. Das Trainingsbuch. Seelze, Velbert 2005
- ▶ Jürgens, B. (2017): Schwierige Schüler? Disziplin Konflikte in der Schule, Hohengehren
- ▶ Jürgens, B. (2016): Soziales und kooperatives Lernen in der Kita unterstützen. Ein Arbeitsbuch für Erzieherinnen, Braunschweig
- ▶ Sasse, A. u. Schulzeck, U. (2013): Differenzierungsmatrizen als Modell der Planung und Reflexion inklusiven Unterrichts – Zwischenbericht eines Schulversuchs. In: Jantowski, A. Gemeinsam leben – miteinander lernen, Bad Berka (Thillm), S. 13-23
- ▶ Slavin, R. E. (1983): Cooperative Learning, New York
- ▶ Stähling, R. u. Wenders, B. (2015): Teambuch Inklusion. Ein Praxisbuch für multiprofessionelle Teams, Hohengehren
- ▶ Steinert, W. (2015): Inklusion braucht gute Schulen – gute Schulen brauchen Inklusion. Bd. 1: Leitbild und Pädagogische Konzeption, Hürth
- ▶ Vanier, D. H. (2013): Professionalisierung durch Trainings? In: Jürgens, B. & Krause, G.- (Hrsg.): Professionalisierung durch Trainings, Aachen, S. 33-52
- ▶ Vanier, D. H. u. Wendt, P (Hrsg.) (2014): Die inklusive Schule hier und jetzt, Braunschweig
- ▶ Vanier, D. H. & Ratzki, A. (Hrsg.): (2015): Was Lehrerbildung leisten kann. Braunschweig.