

Workshop

Stolpersteine der Zusammenarbeit – Erfolgreich arbeiten im Team.

Michael Rehberger

Zusammenfassung:

Zunächst hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Gelegenheit, im Vorstellungsbild „Traumschiff“ Problemfelsen, Zielsterne und Ergebnisse ihrer Teamarbeit einzubringen und zu bewerten. Weitere Impulse lieferten nachgespielte Dialoge und Bemerkungen aus dem Schulalltag zum Thema Stolpersteine.

In einer geführten Reflexion wurden die im Folgenden genannten Bereiche und Merkmale in Bezug zur Erfahrung mit eigener Teamarbeit gesetzt.

Im Workshop wurden über Moderation Erfahrungsberichte, Meinungen und praktische Ansätze verschiedener Schulen eingebracht.

In der schulischen und unterrichtlichen Zusammenarbeit treffen verschiedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen. Schülerinnen und Schüler mit schweren Mehrfachbehinderungen benötigen fachliche Zusammenarbeit unterschiedlicher Partner und Berufsgruppen.

Sonderpädagogen, Therapeuten, Fachlehrer und Fachlehrerinnen, Mitarbeiter aus dem Bereich Pflege sowie Praktikanten und Zivildienstleistende beteiligen sich am Unterricht und der schulischen Förderung. Gemeinsam mit den Eltern und der Familie geschieht gegenseitige Beratung und Austausch. Im unterstützenden Hintergrund wirken Schulleitung, Verwaltung, Hausdienste, ärztliche Dienste und die Unterstützung durch Fachämter.

Wie kann nun die Arbeitsleistung verschiedener Professionen und unterschiedlicher Persönlichkeiten koordiniert werden?

Das additive System

In der Tradition der noch jungen Pädagogik für Menschen mit schweren Mehrfachbehinderungen bildete eine additive Zusammenarbeit der Professionen und Persönlichkeiten ein klassisches Arbeitsmodell:

In aufeinander abgestimmten aber getrennten Raum-Zeit-Kontinuen arbeiteten in einem Nacheinander oder räumlich getrennt parallel Professionen und Persönlichkeiten mit Schülerinnen und Schülern: Schüler und Schülerinnen im Klassenunterricht – Schüler und Schülerinnen in der Therapie – Schülerinnen und Schüler bei der Pflege,

Eine zentrale Aufgabe kam dem Klassenlehrer und der Klassenlehrerin zu, die wie ein „Fluglotse“ die Schülerinnen und Schüler unterschiedlichen Angeboten zuführten und den Ablauf überwachten.

Das interdisziplinäre System

In gemeinsamen Planungsbesprechungen über die individuelle Förderplanung eines Schülers oder einer Schülerin beraten sich die verschiedenen Professionen und stimmen ihre Planung gemeinsam auf eine curriculare Förderplanung ab. Die unterrichtliche Umsetzung erfolgt nach aufeinander abgestimmten additiven Angeboten.

Teamarbeit

Verschiedene Professionen und unterschiedliche Persönlichkeiten arbeiten – zumindest in bestimmten Zeitphasen und Zeitabständen des Schultages und der Schulwoche – im selben Raum und zur selben Zeit mit den Schülerinnen und Schülern zusammen. Auf dem Hintergrund einer gemeinsamen Förderplanung agieren wechselseitig Personen mit ihren unterschiedlichen professionellen Intentionen im Vordergrund und unterrichten die Schülerinnen und Schüler. Im team-teaching wechselt die Partnerbeziehung und Partnerbindung zu den Schülerinnen und Schülern abhängig von den im Unterricht vorherrschenden Fach- und Lernmomenten.

Partnerzentrierte Teamarbeit

Um anhaltende und tragfähige Beziehungen und Kooperationen mit Schülerinnen und Schülern mit schweren Mehrfachbehinderungen aufzubauen und dialogisch zu führen wird die Anzahl der Beziehungs- und Lernpartnerwechsel auf ein Minimum gekürzt. Durch interkollegiale Beratung und durch ein Von-einander-Lernen gewinnen die Team-Mitarbeiter zunehmend die Voraussetzung, in den unterschiedlichen Lernangeboten konstanter Lernpartner und Beziehungspartner eines Schülers oder einer Schülerin zu werden.

Die Akteure der einzelnen Professionen übernehmen dennoch die Verantwortung, die Planung und die Anleitung für ihren Fachbereich.

Was ich bedenken sollte !

Um Teamarbeit zu beginnen, durchzuführen und erfolgreich zu arbeiten sollte ich mir um mögliche Problemzonen und Stolpersteine vorab Gedanken machen. Warum? Vielleicht um mögliche Stolpersteine aus dem Weg zu räumen, um reflektiert und trainiert handeln zu können, um Kompromisse eingehen zu können, um mir einige Enttäuschungen und persönlichen Konflikte ersparen zu können....

Synergie oder der Kuchen ist mehr als die Summe seiner Zutaten

Die vielgepriesene Synergie, die Optimierung von Förderung und Unterricht verheißt, stellt sich idealiter dann ein, wenn unterschiedliche Professionen ihr Fachwissen einfließen lassen und zusammenfügen. Wie beim Kuchen die Behandlung des Teiges und die Kunst des Backens benötigt synergetisches Zusammenarbeiten Teamfähigkeit und gelingendes Zusammenarbeiten unterschiedlicher Persönlichkeiten.

Synergie versus Konflikt

Als Gegenpol agiert zur Synergiebereitschaft agiert die Konfliktbereitschaft, die man in diesem Zusammenhang vorfindet in den beiden Polen:

| | | |
|--------------------|---|--|
| Absprachen treffen | - | keine Absprachen |
| Kooperation | - | getrennte Arbeits- und Handlungsbereiche |
| Zusammenarbeit | - | Einzelarbeit |

| | | |
|-----------------|---|--------------------|
| Miteinander | - | Nebeneinander |
| Teamentwicklung | - | Abgrenzungstendenz |
| Partnerschaft | - | Parallelität |
| Akzeptanz | - | Konkurrenz |

Unterschiedliche Persönlichkeiten

In der schultäglichen Zusammenarbeit treffen unterschiedliche Persönlichkeiten zusammen. Sie unterscheiden durch ihre Voraussetzungen beispielsweise durch:

| | | |
|-------------------------------|---|-----------------------------|
| Lange Berufserfahrung | - | geringe Erfahrung |
| Kooperatives Arbeiten | - | Einzelkämpfer |
| Hoher Wissensstandard | - | Wissenslücken |
| Hohe Leistung | - | geringe Leistung |
| Belastbarkeit | - | geringe Belastbarkeit |
| Eigene Konzeptentwicklung | - | Suche nach Konzeptübernahme |
| Unterrichtserfolg | - | Ausprobieren |
| Veränderndes Weiterentwickeln | - | verhaftet eigenzentriert |
| Findet Lösungen | - | schaft Konflikte |

Rollenübernahme und Rollenkonflikte im Team

Personen werden absichtlich durch Vereinbarung oder unbemerkt durch die Gruppendynamik Rollen zugeschrieben. Diese können sich äußern als

- Führungsrollen
- Aufgabenrollen
- Erhaltungs- und Aufbaurollen für die Gruppe
- Negative Rollen (Sündenbock, Schuldzuweisungen)
- Wechselnde Rollen
- Spezielle Aufgaben: Fachmann, Fachfrau,

Qualitätsmerkmale des Teams

Die Zusammenarbeit im Team bewirkt unterschiedliche gruppendynamische Effekte, die für das Team als organisches Zusammenfinden und Zusammenhalten wesentlich ist. Gleichwohl bergen die Merkmale die Gefahren von überhöhter Abgrenzung, Rollenfestschreibung und Verkrustung in sich.

Überlegen Sie für Ihr Team, was dies auch als Stolpersteine bedeuten könnte:

- **Anzahl konstanter Personen im Team**
- **Zusammenhalt in unserem Team (Kohäsion)**
- **Lokomotion : wie findet in unserem Team die Bewegung auf ein Ziel hin statt?**
- **Solidarität: in unserem Team?**
- **Motivation: in welche Richtungen in unserem Team?**
- **We feeling in unserem Team?**
- **Motivation und Zielmotivation in unserem Team?**

- **Zufriedenheit in unserem Team?**
- **Konformität in unserem Team?**
- **Wie hoch ist der Intimitätsgrad in unserem Team?**
- **Welche Interaktionsformen finden wir häufig in unserer Teamarbeit?**
- **Wie können wir Regeln einhalten und verfolgen?**
- **Die Autonomie unseres Teams?**
- **Kontrolle für unser Team?**
- **Korrektur möglich durch Selbstevaluation in unserem Team?**
- **Stabilität und Zusammenhalt auf Dauer in unserem Team?**
- **Durchlässigkeit für Ideen und Personen in unserem Team?**
- **Wodurch erfahren wir Bestätigung?**
- **In welcher Form kann jedes Teammitglied teilhaben und sich einbringen?**
- **Treten wir effektiv und kraftvoll auf?**
- **Wie erhalten wir unsere Geschäftsfähigkeit auf Dauer?**

Teamarbeit heisst auch gemeinsam Planungsarbeit leisten

Um zu verlässlichen Arbeitsvereinbarungen zu gelangen, haben sich für die Planungstätigkeit folgende Planungshilfen bewährt:

- Brainstorming und Ideenentwicklung
- Zusammentragen der Vorstellungen
- Eingrenzung der Zielstellung(en)
- Zusammenfügen (z.B. Cluster erstellen)
- Protokolle anfertigen und Vereinbarungen treffen
- Verträge aufsetzen und Details regeln
- Partituren der Durchführung erstellen

Wer hat das Sagen?

Unser Team benötigt Führung, Koordination und Moderation. Wer kann, darf und soll diese Aufgabe annehmen? Ohne arbeits- oder beamtenrechtlich Vorgesetzter zu sein kann ein teamchef folgende Aufgaben wahrnehmen:

- Koordination und Organisation
- Kooperation mit anderen Teams – Klassen- mit der Schulleitung
- Moderation und Leitung der Teambesprechungen

- Ansprechpartner

Die Teammitglieder, Personen mit unterschiedlichen Professionen, sind weiterhin verantwortlich für ihren Arbeitsbereich und ihren Arbeitsauftrag.

Kontrolle und Verantwortung

Die Schulleitung berät und beaufsichtigt Teams. Nach vereinbarten Vorgaben kontrolliert die Schulleitung die Arbeitsweise, Qualität und Erfolg der Teamarbeit. Durch Übereinkunft regelt die Schulleitung die Übergabe von Instrumentarien zur autonomen Arbeitsweise (Übertragung finanzieller Budgets, Zeitbudgets, Räume,...).

Soziale Wahrnehmung und Fremdeinschätzung meiner Unterrichtspartner

Um mit meinem Unterrichtspartner zusammen arbeiten zu können, nehme ich sein Verhalten wahr und schätze dieses in Bezug zur gemeinsamen teamarbeit ein. Mir fielen folgende Bereiche auf:

- Initiative: wird sie/er initiativ, soll ich initiativ sein, soll sich eine Parität einstellen?
- Planung: möchte sie/er seine Vorstellungen durchsetzen, soll ich eher planen, wird eine gemeinsame Planung gewünscht?
- Vorbereitung: wünscht er/sie gemeinsame Vorbereitungsphasen, soll jeder getrennt Teile vorbereiten, ...?
- Durchführung: führt er/sie den Unterricht bestimmend/ mit mir abwechselnd/ eher zurückhaltend durch?
- Verteilung der Aufgaben: reißt er/sie vieles an sich/ überlässt möglichst viel mir/ wünscht gleichmäßige Verteilung/ überlässt mir Einteilungen/ akzeptiert eher schwer, wie ich Aufgaben angehe?/....
- Persönlichkeit: bringt sich persönlich sehr ein/ beschränkt sich eher auf die Aufgabe/ bringt zuviel Persönliches mit ein/ überschattet mich mit seiner Persönlichkeit/ schätzt meine Persönlichkeit/ ist am persönlichen Austausch interessiert- wenig interessiert, ...
-

Wie schätze ich mich selbst ein ?

Wie schätze ich mich unter den oben genannten Kriterien ein?

Passt Selbstbild und Fremdbild zusammen ?

Ich lasse mich von meinen Teamkollegen und Teamkolleginnen einschätzen und vergleiche dies mit meiner Selbsteinschätzung. Welche Unterschiede sind deutlich? Was wäre möglicherweise zu verändern?

Wie schätzen wir unsere gemeinsame Arbeit im Team ein?

- Können wir Abmachungen und Absprachen einhalten?
- Durchdenken und reflektieren wir Ansprüche und Aufgaben?
- Wie könnte man unser Beziehungsklima beschreiben?
- Wie gut gelingt uns Planung und Durchführung?
- Haben wir Erfolg?
- Sind wir zufrieden mit unseren Ergebnissen?

- Haben wir den Großteil unserer Ziele erreicht?
- Konnten wir ökonomisch planen und arbeiten?