

Theo Klauf: Teamarbeit in der Schule

Arbeitsorganisatorisch gehört die Teamarbeit nur teilweise zur direkten pädagogischen Begleitung der SchülerInnen in der Schule (Teamenteaching im Unterricht). Überwiegend handelt es sich dabei um einen Aspekt der ‚indirekten Betreuung‘. Damit werden die Aktivitäten bezeichnet, die sich nicht direkt aus dem Lern- und Unterstützungsbedarf der Personen, die Angebote der Erziehung und Bildung brauchen, ergeben und nicht in der direkten Interaktion mit ihnen (z.B. im Unterricht) stattfinden, sondern die Voraussetzungen für das direkte pädagogische Handeln schaffen. Dieser Bereich der pädagogischen Arbeit ist theoretisch und empirisch kaum untersucht. Eine Ausnahme bildet der Bereich der Begleitung von Menschen mit geistiger Behinderung in Wohnstätten. Hier werden als Aspekte der indirekten Betreuung organisatorische Aufgaben, Kommunikation zwischen den Betreuenden, hauswirtschaftliche Aufgaben und Wege/Erledigungen unterschieden (Haisch 1993; Klauf 2000). Die Relevanz dieser Unterscheidung liegt vor allem darin, dass (auch) die ‚indirekten‘ pädagogischen Aufgaben qualifiziert und effektiv durchgeführt werden müssen, dass jedoch der hierfür aufgewendete Zeitanteil möglichst minimal gehalten werden sollte, weil diese Zeit den zu begleitenden Menschen nicht direkt zugute kommt. Der Antragsteller hat das Verhältnis direkter und indirekter Betreuung im Rahmen eines Projektes in einer Einrichtung der Offenen Hilfen untersucht (Klauf 1999a, 2003e) und Günther (2003) hat in einer Erhebung festgestellt, in welchem Umfang in Sonderschulen für Geistigbehinderte Zeit für indirektes pädagogisches Handeln genutzt wird; hier stehen die Zeit für die (individuelle) Unterrichtsvorbereitung und die für Kommunikation und Koordination im Team im Vordergrund (Günther 2003).

Interprofessionelle Teamarbeit lässt sich als teilweise direktes, überwiegend jedoch indirektes pädagogisches Handeln beschreiben.¹ Direktes und indirektes pädagogisches Handeln setzt

¹ Vom direkten und indirekten pädagogischen Handeln zu unterscheiden sind konzeptionelle und strukturelle Rahmenbedingungen, die ebenfalls die Qualität des Unterrichts etc. mitbestimmen, aber kein aktuelles Handeln von Personen beinhalten.

„Direktes“ und „indirektes“ pädagogisches Handeln in der Schule als Aspekte der Unterrichtsqualität



entsprechende Kompetenzen bei den Lehrpersonen voraus, deren empirische Untersuchung noch weitgehend aussteht. In der Interaktion mit den SchülerInnen finden Teamprozesse in Form konkreter Kooperation (z.B. Team-Teaching im Unterricht) oder auch als arbeitsteilige Angebote statt, die aufeinander bezogen sind und sich gegenseitig beeinflussen (Beispiel: die physiotherapeutische Behandlung erleichtert einem Kind mit Tetraspastik die aktive Beteiligung am Unterricht). Die Teamarbeit als indirektes pädagogisches Handeln lässt sich in die Funktionen Koordination, Kommunikation und Subvention/Organisation unterscheiden.

Teamarbeit als Aspekt des indirekten pädagogischen Handelns

Die Aufgabe (Bildung für Menschen mit schwerer und mehrfacher Behinderung)	erfordert Teamarbeit	als direktes päd. Handeln	konkrete Kooperation	Z.B. Team-Teaching
			Arbeitsteilung	Aufeinander bezogene unterschiedliche Tätigkeiten mit den SchülerInnen
		als indirektes pädagogisches Handeln	Koordination	„Stundenplan“ = Regelung von Räumen, Zeiten, Personaleinsatz; Klassenzusammensetzung etc.
			Kommunikation	Abstimmung von Werten, Zielen, Kenntnissen/ Erklärungen, Vorgehensweisen, Aufgabenverteilung, Bewertungen
			Subvention (Organisation)	Unterstützung durch Bereitstellung von Material etc.

Tab. 1

Die Effektivität der Teamarbeit hängt davon ab, wie die verfügbaren Zeitbudgets und Kompetenzen in Bezug auf den Bedarf der SchülerInnen verteilt und vernetzt eingesetzt werden, wie ziel- und ergebnisorientiert die Kommunikation in Bezug auf Ziele, Inhalte, Vorgehensweisen und Ergebnisse stattfindet, und ob die (gegenseitige) Unterstützung im Bereich der Organisation (z.B. Bereitstellung von Material etc.), also die Subvention gelingt.

Für die Teamarbeit relevante Basis- bzw. Schlüsselkompetenzen

Auf Seiten der schulischen MitarbeiterInnen stellt Teamarbeit eine Kompetenz dar, die nicht für pädagogische Arbeitsbereiche spezifisch ist, für die Pädagogik jedoch eine Grundlage, einen ‚Schlüssel zum Erfolg‘ darstellt, deshalb wird hier von Basis- bzw. Schlüsselqualifikationen gesprochen. Dazu gehört vor allem die Befähigung zu einer effektiven und an den Stärken der Beteiligten orientierten Gestaltung von Teamgesprächen. Vom Antragsteller liegen dazu einige Arbeiten vor, die im Projekt genutzt werden sollen (Klauß 1998).

Wenn verschiedene Professionen arbeitsteilig mit denselben Personen an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten, muss im Team geregelt werden,

- worin die (gemeinsame) Aufgabe (vorrangig) besteht und welche grundsätzlichen Wertvorstellungen dabei Gültigkeit haben sollen,
- wie Kenntnisse und (Erklärungs-)Wissen als Grundlage der Arbeit mit diesen SchülerInnen genutzt wird,
- welche konkreten Ziele verfolgt werden,
- welche konkreten Aufgaben von wem übernommen und durchgeführt werden,
- wie die Arbeit und ihre Ergebnisse bewertet werden und wie diese fortgeführt bzw. verändert wird (vgl. Tab. 2).

Dies erfordert kommunikative Klärungs- und Entscheidungsprozesse, andernfalls ist eine suboptimale Teamarbeit zu erwarten, weil die Teammitglieder unterschiedliche Aspekte für wichtig halten, weil gegensätzliche Annahmen, Hypothesen, Theorien, unvereinbare Ziele Vorstellungen bzgl. konkreter

Vorgehensweisen konkurrieren, die Verteilung der Aufgaben und Kompetenzen unklar bleibt und Konflikte die Arbeit blockieren. Die notwendigen Entscheidungsprozesse finden dann nicht offen und transparent, sondern verdeckt und in Form persönlicher Auseinandersetzungen. statt (vgl. ebd.).

Effektive Teamarbeit erfordert eine qualifizierte Koordination der Team-Gespräche. Synergieeffekte werden erreicht, wenn Gespräche ziel- und ergebnis- (Lösungs-)orientiert geführt werden und wenn es gelingt, die bei den TeilnehmerInnen vorhandenen Kompetenzen zu nutzen und trotz aller Unterschiedlichkeiten von Wissen, Können und Sichtweisen in begrenzter Zeit zu Einigungen zu kommen. Die Stärke eines Teams liegt darin, dass es in seiner Gesamtheit mehr kann, weiß und versteht als jedes einzelne Mitglied. Um diesen Synergieeffekt zu nutzen, müssen in jeder Gesprächsphase die Beiträge aller Beteiligten zur Sprache kommen können, jede Phase muss dann aber auch wieder mit einer Einigung abschließen, so dass der Übergang zur nächsten möglich wird. Der Übergang zwischen den einzelnen Gesprächsphasen erfolgt über eine Engführung, eine Einigung auf Prioritäten bzw. gemeinsame Sichtweisen.

Aus diesem Modell der Gesprächsführung lassen sich Kriterien für die Beschreibung und Analyse von Teamprozessen ableiten und im beantragten Forschungsprojekt nutzen.

Prozessmodell der Gesprächsführung in Teams



Tab. 2 Nach Klauf 1998

Interprofessionelle Teamarbeit stellt nicht zuletzt auch einen Aspekt des Qualitätsmanagement und der Qualitätssicherung in einer sozialen Institution dar. Raum, Zeit und Ort(e) für Teamarbeit lassen sich als Aspekte der Strukturqualität, ihre Verankerung im Konzept der Einrichtung als Bestandteil der Konzeptqualität und ihre konkrete Durchführung als wichtiges Element der Prozessqualität begreifen - und untersuchen. Entsprechende Vorarbeiten des Antragsstellers fließen in das beantragte Projekt mit ein (Vater & Klauf 1994, Klauf 1995, 1996, 2000a, 2000b, 2001).