

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Ich als Lehrkraft</b> .....	<b>6</b>
Selbstreflexion .....	6
Mein Umgang mit schwierigen Situationen .....	6
Mein Selbstbild/ Fremdbild .....	9
Meine Veränderungen/ Meine Ziele .....	10
Mein Führungsstil .....	12
Warum soll ich in einem Team arbeiten? Was bringt mir das? .....	13
Wie muss ich meinen Arbeitsstil anpassen? .....	13
Was ist in der Teamarbeit wichtig? .....	14
Stressoren .....	16
Was macht mir Stress? .....	16
Meine „Lebensrollen“ .....	19
Was entspannt mich? .....	22
Yoga-Haltungen für mich und unser Team .....	24
Motivation/ Perspektivenwechsel .....	32
Was motiviert mich? Was treibt mich an? Was ist uns als Team wichtig? .....	32
Kreative Impulse zur Teamfindung .....	35
<b>Auf dem Weg zum Team</b> .....	<b>36</b>
Kommunikation .....	36
Mein Umgang mit schwierigen Situationen .....	36
Warum eine erfolgreiche Kommunikation so wichtig ist .....	36
Kommunikationsmodelle .....	37
Das Vier-Ohren-Modell .....	37
Das Insel-Modell .....	40
Die Transaktionsanalyse .....	41
Das Eisbergmodell .....	43
Weichmacher, positive und negative Formulierungen .....	45
Konflikte .....	48
Mögliche Ursachen .....	48
Prävention .....	50
Konflikte als Chance .....	50



<b>Team in der Schule – von „Einzelkämpfer*innen“ zu „Teampayer*innen“</b> .....	<b>53</b>
Teamentwicklung: In 6 Schritten zum Team .....	57
Rollen innerhalb des Teams .....	57
Teambildung .....	61
<b>Arbeit im Team</b> .....	<b>62</b>
Wie arbeite ich im Team erfolgreich? Welche Methoden wende ich an? .....	62
Interview mit Sarah Adam und Barbara Schmid aus der Grundschule Eutendorf-Ottendorf zum Thema Teamarbeit. ....	67
<b>Literatur</b> .....	<b>70</b>
<b>Bildquellenverzeichnis</b> .....	<b>71</b>

VORSCHAU



## Vorwort

Ein Team im Kollegium? Im Schulbereich für manch eingefleischte\*n Einzelkämpfer\*in kaum vorstellbar und doch so sinnvoll: In einem gut funktionierenden Team entsteht ein „Wir“-Gefühl, können Probleme gelöst und gemeinsam Lösungen gefunden werden.

Mit einem guten Lehrer\*innenteam kann sich tatsächlich auch etwas für die Schüler\*innen ändern, und gerade in Zeiten, in welchen Schüler\*innen selbst mehr und mehr in Gruppen- und Teamarbeit während und außerhalb des Unterrichts agieren sollen, ist es wichtig, dass die Lehrkräfte in ihrer Vorbildfunktion aufzeigen, wie Teamarbeit funktionieren kann.

Um in einem Team gewinnbringend mitzuarbeiten, ist es wichtig, sich selbst zu kennen, zu akzeptieren und die eigenen Stärken zu schätzen. Daher finden sich in diesem Buch anfangs einige Übungen zur Selbstreflexion, zur Motivation und zur Stressbewältigung, die später dabei helfen, sich selbst im Team wiederzufinden.

Für eine erfolgreiche Teambildung werden verschiedene Kommunikationsmodelle aufgezeigt, um eine wertschätzende und gewinnbringende Kommunikation zu fördern. Außerdem werden hilfreiche Schritte zur Teamentwicklung aufgezeigt.

Um die Teamarbeit sinnvoll zu strukturieren, finden sich in diesem Buch außerdem noch Checklisten, die dabei unterstützen, Teamziele zu definieren, Aufgaben festzulegen und die Ziele zu erreichen.

Dieses Buch liefert das Handwerkszeug, um als Team zusammenzufinden, zusammenzuarbeiten und sich selbst dabei neu zu entdecken und einzubringen.

Auf dieser gemeinsamen Reise zum Team wünsche ich viel Spaß und tolle Lösungen für die Herausforderungen des Lehrer\*innen-Alltags.

Herzlichst

*Claudia Hohloch*



# Ich als Lehrkraft



## Selbstreflexion

### Mein Umgang mit schwierigen Situationen

In diesem Band geht es eigentlich um die Teambildung in der Schule, jedoch besteht ein Team aus vielen Individuen, die unterschiedlich „ticken“. Damit Sie später das Team gemeinsam voranbringen und auftretende Probleme lösen können, sollten Sie kurz sich und Ihre aktuelle Arbeitsweise in Ihrem Unterricht selbst in den Blick nehmen. So, wie Sie sich im Unterricht verhalten, verhalten Sie sich oft auch im Team.

Sicherlich ist es Ihnen, wie fast allen Menschen, schon einmal so ergangen, dass Sie eine schwierige Situation zu meistern hatten – sei es beruflich oder privat. Jeder Mensch ist anders veranlagt, daher hat auch jede Person ihre eigene Herangehensweise, was das Lösen von Problemen und Herausforderungen betrifft:

Der eine wählt beispielsweise die „Vogel-Strauß-Methode“, also Kopf in den Sand stecken und warten, bis es vorübergeht. Der andere erlangt durch Herausforderungen neue Energiequellen und startet dann erst richtig durch. Die eine fühlt sich in herausfordernden Situationen klein und hilflos, die andere wächst mit den Aufgaben und kommt gestärkt wieder heraus.

Gerade im Unterricht wird man als Lehrkraft immer wieder neu herausgefordert. Und auch hier finden sich so viele Lösungsstrategien, wie es Lehrerinnen und Lehrer gibt.

Hier ein paar Fehler, die oft passieren, aber nicht hilfreich sind:

- Der Unterricht wird extra zu starr oder steif gestaltet, um keinen Spielraum zu lassen für Kreativität, aus Sorge, allzu kreative Schüler\*innen könnten die Chance nutzen „auszubrechen“.
- Sie erschlagen mit einer Materialien- und Papierflut die Schüler\*innen, in der Hoffnung, dadurch Ruhe zu wahren.
- Sie zeigen unbewusst fehlendes Einfühlungsvermögen den Schüler\*innen gegenüber.
- Sie stecken häufig auffällige Schüler\*innen in eine „Schublade“ und erkennen nicht, dass auch diese Kinder viele Seiten haben, nicht nur die störende.
- Sie treten als „allmächtig“ auf und ersticken so Kreativität und Lernfreude der Kinder und Jugendlichen im Keim.

Oft wird durch ein solches Verhalten das Problem nur noch größer, ein\*e schwierige\*r Schüler\*in noch schwieriger, eine laute Klasse noch lauter. Daher ist es wichtig, schwierige Situationen zu beleuchten und das eigene Verhalten zu reflektieren. So besteht die größtmögliche Chance, alte Verhaltensmuster aufzubrechen, störenden Schüler\*innen die Möglichkeit zu geben, eine neue Seite zu zeigen, und einen Unterricht zu halten, der den Schüler\*innen und der Lehrkraft Freude bereitet.

Hierbei kann es helfen, wie folgt vorzugehen:



### Tipps

**Alle Betroffenen sollten gehört und ihre Gefühlslage wahrgenommen werden.** So kann am ehesten erkannt werden, weshalb sich eine Person dazu motiviert fühlt, sich auf eine bestimmte Art zu verhalten.

**Die Situation beleuchten:** Wann ist so etwas schon einmal passiert? Was wurde dadurch erreicht? Auch im Hinblick auf ein evtl. entstehendes „Feindbild“.

**Erkennen,** warum es zu dem Verhalten kam, ohne dies deshalb gutzuhießen (z. B. Langeweile, Frust, Trauer ...).

**Hinterfragen:** Welche zukünftigen Konsequenzen hat das Verhalten? Oft sind diese nicht die eigentlich erstrebten.

Warum sehen wir uns Ihren Unterricht hier so genau an? Verhaltensmuster schleichen sich ein und die im Klassenzimmer auftretenden Probleme lassen sich auch auf schwierige Situationen im Lehrer\*innenzimmer übertragen.

Wie Sie sich auf solch heikle Situationen im Klassen- und Lehrer\*innenzimmer besser vorbereiten können, und wie Sie die Grundlage für erfolgreiche Teamarbeit schaffen können, zeigen Ihnen die folgenden Tipps:



- einen respektvollen Ton ergreifen (Schüler\*innen wie Kolleg\*innen)
- andere ausreden lassen
- sich einfühlen in die Situation der betroffenen Person

Neben diesen Tipps kann die nachfolgende Kopiervorlage Sie dabei unterstützen, eine schwierige Situation in neuem Licht zu betrachten und evtl. eine neue Lösungsstrategie zu entwickeln.

Da diese Übung bei beinahe jeder Herausforderung hilfreich sein kann, kann sie sehr gut auch gemeinsam mit Schüler\*innen, bei einem Lehrer\*innenworkshop oder auch allein ausgeführt werden.

**Übung:** Schwierige Situation in neuem Licht betrachten

**Material:** Kopiervorlage

**Altersangabe:** 10–65 Jahre



Name, Vorname: \_\_\_\_\_

Situation:	Wer ist beteiligt?	Gefühls- lage der Beteilig- ten?	Gab es diese Situation schon mal? Wurde dadurch etwas erreicht?	Warum kam es zu der Situa- tion?	Welche zukünfti- gen Aus- wirkungen hat das Verhalten?

VORSCHAU



Schriftführer\*in: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

**Was ist für Sie Teamarbeit? Was versteht die Gemeinschaft an Ihrer Schule unter Teamarbeit? Machen Sie sich Notizen dazu.**

**Voraussetzungen für eine erfolgreiche Teamarbeit:**

- Sind die zeitlichen Abfolgen und Vereinbarungen bei allen bekannt?
- Können diese von allen eingehalten werden?
- Wenn nicht, was ist nötig, damit dies funktioniert?

\_\_\_\_\_

- Sind die Zuständigkeiten innerhalb des Teams geregelt und bekannt?
- Gibt es noch offene Punkte bzgl. der Zuständigkeit zu klären?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Sind räumliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Teamarbeit gegeben? (Besprechungsräume vorhanden? Arbeitsplätze vorhanden?)
- Sind die „Spielregeln“ festgelegt?
- Sind die „Spielregeln“ allen bekannt?



## Stressoren

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie liegen auf einer wunderschönen Blumenwiese. Die Sonne scheint Ihnen warm auf das Gesicht, Vögel zwitschern und Bienen summen. Auf einmal spüren Sie, dass sich Ihnen etwas nähert – ein riesiger Säbelzahn tiger steht keine zehn Meter vor Ihnen. Ganz klar: Diese Vorstellung verursacht Stress. Ihr Körper reagiert darauf, denn jetzt heißt es: Flucht oder Angriff?

Egal, für welche Variante Sie sich entscheiden – Ihr Körper ist vorbereitet: Ihre Atmung beschleunigt sich, der Herzschlag wird schneller zu und die Muskeln sind angespannt (auch Kiefer und Nacken). So vorbereitet können Sie schnell die Flucht ergreifen oder sich in den Angriff begeben.

Diese Reaktion unseres Körpers war früher überlebensnotwendig, um ein Wollmammut zu jagen oder vor einem Säbelzahn tiger zu flüchten. Und beim Jagen oder Flüchten wurde durch die Bewegung auch gleich wieder der Stress abgebaut, die Anspannung reduziert und sich ausgepowert.

Doch heute kämpfen wir im Normalfall nicht mehr gegen Tiger oder jagen unserem Essen hinterher. Dennoch reagiert unser Körper immer noch auf die gleiche Weise auf Stress: Muskeln werden angespannt, besonders die Kiefer- und Nackenmuskulatur, die Atmung und der Herzschlag beschleunigen sich. Da ist es egal, ob der Stress beim Autofahren, in der Arbeit durch Kolleg\*innen oder Schüler\*innen oder durch den\*die Partner\*in ausgelöst wird. Doch anders als früher werden wir den Stress nicht gleich wieder los: Gibt es Streit über die Teamarbeit im Kollegium? Trifft der\*die Kolleg\*in den falschen Ton, sind die Schüler\*innen aufmüpfig oder mit dem\*der Partner\*in sind gerade einfach keine Kompromisse zu finden, so sind wir zwar in einer Stresssituation, können aber nicht einfach das Lehrer\*innenzimmer, das Klassenzimmer oder das Wohnzimmer hinter uns lassen, um dann durch Rennen oder andere Bewegung den Stress abzubauen. Mit dieser Anspannung im Körper gehen wir dann in den Unterricht, bleiben stehen oder sitzen und hoffen, dass der Stress nachlässt.

Eine Zeit lang funktioniert das auch (je nachdem, wie viele Reserven vorhanden sind – Reserven im Sinne von: ausgeschlafen sein, gute Gedanken und Gefühle, schöne Erlebnisse, starkes Selbstwertgefühl ...). Doch wenn der Stress nicht weniger wird, nicht abgebaut werden kann und jeden Tag noch ein bisschen dazukommt, reicht manchmal ein kleiner Tropfen, um das Fass überlaufen zu lassen. Dadurch wird dann der Weg zu Burn-out, Herzerkrankungen und Panikattacken geebnet. Deshalb ist es wichtig zu wissen:

- Was macht mir Stress?
- Wie gehe ich damit um?
- Was kann ich ändern?
- Was entspannt mich?
- Meine Lebensrollen – will ich in zu vielen Bereichen die erste Geige spielen?

Da jeder Mensch in anderen Situationen Stress empfindet und seine eigenen Wege hat, damit umzugehen, ist es wichtig, sich intensiv mit sich selbst und dem Thema Stress zu beschäftigen, um sich dann auf die nächste persönliche Herausforderung vorzubereiten. Die nachfolgenden Vorlagen unterstützen hierbei und können durch regelmäßiges Wiederholen bei der Selbstreflexion helfen sowie die Situation im Team, in der Klasse oder im Familienleben entspannen.

### Was macht mir Stress?

Um noch besser zu verstehen, weshalb wir in manchen Situationen reagieren wie wir eben reagieren, lohnt es sich, die nächste Vorlage zu bearbeiten.

Hier setzen Sie sich mit den Fragen

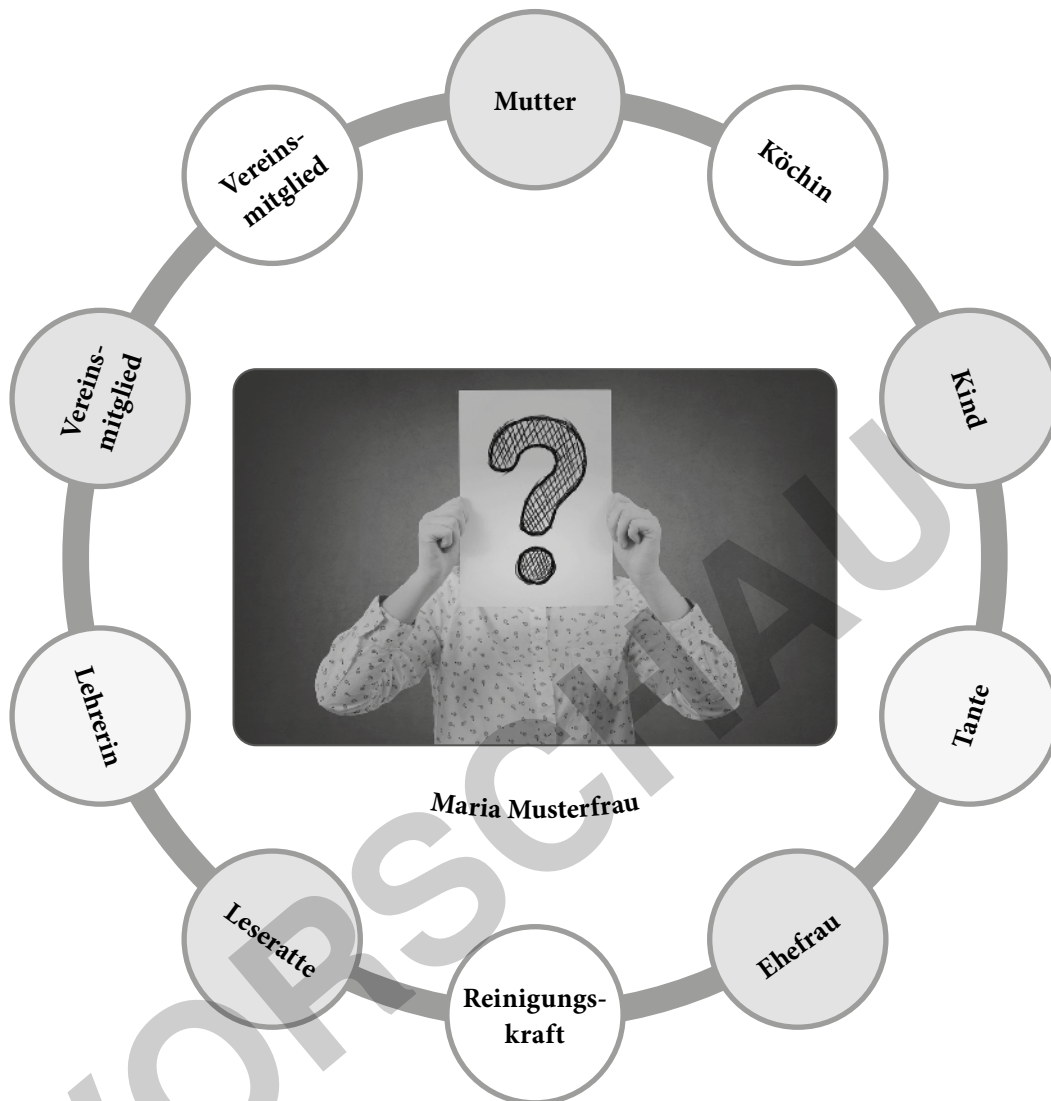
- Was macht mir Stress?
- In welcher Situation habe ich Stress?
- Wie reagiert mein Körper darauf?
- Wie möchte ich in Zukunft in dieser Situation reagieren?

auseinander.



## Meine „Lebensrollen“

In unserem Leben sind wir nicht nur „Maria Musterfrau“ – wir sind:



In jeder Funktion nehmen wir eine andere Rolle ein. Am Beispiel von Maria Musterfrau bedeutet das vielleicht: In der Rolle des Kindes ist sie respektvoll (gegenüber ihren eigenen Eltern) und eher zurückhaltend, als Mutter liebevoll, aber konsequent. Als Köchin ist sie ein echter Ernährungsprofi und als Ehefrau gleichberechtigte Partnerin in der Partnerschaft. Als Reinigungskraft des eigenen Haushalts ist sie gründlich, aber vielleicht unmotiviert, und als Tante eine tolle Ansprechpartnerin für die pubertierende Nichte.

Außerdem ist Maria Musterfrau in zwei Vereinen Mitglied. In einem Verein ist sie zuverlässig und genau, im anderen lässt sie sich kaum sehen und muss sich deshalb auch oft Vorwürfe von den dortigen Mitgliedern anhören. Als Leserratte ist sie vielseitig interessiert, als Lehrerin hoch motiviert und interessiert an ihren Schüler\*innen, aber auch konsequent. In jeder dieser Rollen finden sich Teile ihrer Persönlichkeit, doch von Rolle zu Rolle kommen die einen Teile mehr zum Vorschein und andere bleiben im Hintergrund.

So würde zum Beispiel die respektvolle Zurückhaltung, welche sie an den Tag legt, wenn sie mit ihren Eltern spricht, nicht zu ihrer Aufgabe als Mutter passen, da dort täglich liebevolle Konsequenz gefragt ist. Und das Engagement, welches sie im Verein an den Tag legt, kann sie vielleicht nicht als Reinigungskraft an den Tag legen – da sie einfach andere Prioritäten hat.

So kann es auch sein, dass sie in ihren Aufgaben als Mutter, Tante, Ehefrau, Vereinsmitglied, Leserratte und Lehrerin neue Energien sammeln kann, aber in ihren Aufgaben als Köchin und Reinigungskraft vielleicht mehr Energie verliert. Ihre Motivation in diesem Bereich zu niedrig.



Damit Sie zum Team werden und als solches funktionieren können, müssen Sie immer wieder am Zusammenhalt und der Weiterentwicklung der Gruppe arbeiten. Bei Ihren Bemühungen können Ihnen auch die nachfolgenden Impulse helfen, die Sie zu gemeinsamen Aktionen und Vorhaben anregen können. Dadurch können natürlich auch neue Ideen und neue Motivation entstehen. Außerdem kann dadurch die Intensität der Teamentwicklung auf ein neues Level gehoben werden.

Die Impulse in der folgenden Kopiervorlage eignen sich hierfür sehr gut. Sie können auf buntes Papier kopiert und im Lehrer\*innenzimmer aufbewahrt werden. Wenn Sie das Gefühl haben, bei der Teamentwicklung nicht weiterzukommen, suchen Sie sich einfach einen neuen Impuls aus und setzen ihn in die Tat um.

Wie wäre es mit einem gemeinsamen Ausflug?	Machen Sie eine Fortbildung außerhalb der Schule, die allen im Kollegium Spaß macht.	Trainieren Sie gemeinsam für einen Wettkampf oder bilden Sie zum Beispiel eine Laufgruppe.
Bringen Sie Leckereien für Ihre Kolleg*innen mit.	Besuchen Sie abends zusammen ein Restaurant.	Präsentieren Sie sich den Eltern als Team.
Feiern Sie im Kollegium jede*n Kolleg*in am Geburtstag auf besondere Art und Weise.	Gehen Sie Partnerschaften mit anderen Schulen ein.	Nutzen Sie Gelegenheiten, um sich mit Kolleg*innen, Schüler*innen und Eltern außerhalb der Schule zu treffen.
Tauschen Sie sich regelmäßig in einem festen Rahmen über Probleme aus.	Nutzen Sie die Möglichkeit der kollegialen Hospitation.	Unterstützen Sie auch Praktikant*innen, Referendar*innen und junge Kolleg*innen – Sie erhalten immer etwas Wertvolles zurück.
Pflegen Sie gemeinsame Rituale, die Sie zueinanderbringen.	Kooperieren Sie mit Vereinen und Gruppen in Ihrer Stadt oder Gemeinde.	Erarbeiten Sie wichtige Schulthemen in übergreifenden Teams und kommen Sie so mit Kolleg*innen in Kontakt, mit denen Sie sonst kaum sprechen.
Nutzen Sie Mikrofortbildungen von Kolleg*innen, die sich mit einem Thema besonders gut auskennen.	Schätzen Sie die Ressourcen und kreativen Ideen der Kolleg*innen und unterstützen Sie sie bei ihren Vorhaben.	Setzen Sie sich immer wieder gemeinsame neue Ziele und arbeiten Sie zusammen an deren Umsetzung.



# Auf dem Weg zum Team



## Kommunikation

### Mein Umgang mit schwierigen Situationen

Das A und O erfolgreicher Teamarbeit ist eine gelungene Kommunikation. Doch was ist das, und wie können Sie das richtige Kommunizieren miteinander lernen?

Im Duden wird Kommunikation als „Verständigung untereinander“ oder als „zwischenmenschlicher Verkehr besonders mithilfe von Sprache [oder] Zeichen“ beschrieben. Dies macht einerseits deutlich, dass Kommunikation mehr ist als nur der Austausch von Worten, andererseits aber auch, wie vielseitig Kommunikation sein kann und dass dadurch auch Potenzial für Missverständnisse und Konflikte vorhanden ist. Daher geht es in diesem Kapitel nicht nur um verschiedene Kommunikationsmodelle, sondern auch um verschiedene Formulierungsformen sowie um Konflikte und deren Ursachen.

### Warum eine erfolgreiche Kommunikation so wichtig ist

Viele halten eine fließende Kommunikation (nicht nur in der Arbeitswelt) für utopisch. Man sollte sich immer bewusst machen, dass Freunde und Freundinnen, Kolleg\*innen oder Vorgesetzte auch Menschen mit Ecken und Kanten sind und daher Kommunikationsprobleme nie ganz aus dem Weg geräumt werden können. Dennoch gibt es einiges, was man tun kann, um Kommunikationsschwierigkeiten zu reduzieren oder zu vermeiden. Folgende 10 Tipps können dazu beitragen, eine Kommunikation fließend und erfolgreich zu gestalten und Missverständnisse zu vermeiden:



#### 10 Tipps für eine erfolgreiche Kommunikation

- Drücken Sie klar aus, was Sie möchten (klare Anweisung, genaue Terminlieferung etc.)
- Bereiten Sie sich gut vor (z. B. Formulierungen)
- Pflegen Sie einen wertschätzenden Umgang mit Ihren Schüler\*innen und Kolleg\*innen (spiegelt sich auch in Sprache, Ausdruck und Körperhaltung)
- Behalten Sie Ihre Ziele im Blick
- Fassen Sie sich kurz
- Stellen Sie (sinnvolle) Fragen – wer fragt, führt
- Erklären Sie mit Beispielen oder bildhafter Sprache
- Formulieren Sie Kritik richtig (lieber Ich-Botschaften als Du-Angriffe)
- Vermeiden Sie Verallgemeinerungen (immer, alle, nie usw.)
- Achten Sie auch auf nonverbale Botschaften Ihres Gegenübers

## Kommunikationsmodelle

Schon viele Wissenschaftler\*innen haben sich mit dem Thema Kommunikation auseinandergesetzt und ermittelt, welche Faktoren Einfluss auf unsere Kommunikation nehmen. Dabei sind viele verschiedene Kommunikationsmodelle entstanden, die das Thema beleuchten. Die vier bekanntesten werden nachfolgend vorgestellt. Sie können dazu beitragen, zu verstehen, weshalb Missverständnisse (auch mit dem\*der Partner\*in oder den Teamkolleg\*innen) entstehen können und wie man diese vermeiden kann. Zudem können die gewonnenen Erkenntnisse nicht nur für Teamsitzungen und -arbeit hilfreich sein; auch im Umgang mit den Schüler\*innen können diese Kommunikationsmodelle gute Dienste leisten.

### Das Vier-Ohren-Modell

Das Vier-Ohren-Modell – oder auch Vier-Seiten-Modell genannt – nach Friedemann Schulz von Thun besagt, dass jede Nachricht des\*der Sender\*in auf vier Ebenen gehört und vom\*von der Empfänger\*in interpretiert werden kann. Durch Verständnisschwierigkeiten in dieser Kommunikation kann es zu Konflikten im Team kommen, die vermieden werden können, wenn man das Vier-Ohren-Modell im Hinterkopf hat.



#### Das Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun:

- Sachebene: Worüber spricht der\*die Sender\*in?
- Appellebene: Was möchte der\*die Sender\*in vom\*von der Empfänger\*in?
- Beziehungsebene: Wie steht der\*die Sender\*in zum\*zur Empfänger\*in?
- Selbstoffenbarungsebene: Was offenbart der\*die Sender\*in von sich?

Quelle: Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Rowohlt, Reinbek 1991. Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Rowohlt, Reinbek 2011, erstmals erschienen 1989. Miteinander reden 3. „Das innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Rowohlt, Reinbek 1998.

Auf der Sachebene werden also die Informationen des\*der Senders\*Senderin wahrgenommen. Was der\*die Sender\*in einer Information beim\*bei der Empfänger\*in erreichen möchte, wird über die Appellebene vermittelt. Über die Beziehungsebene drückt der\*die Sender\*in seine\*ihre Wertschätzung und seinen\*ihren Respekt, aber auch seine\*ihre Verachtung und seine\*ihre Gleichgültigkeit aus, und auf der Selbstoffenbarungsebene nimmt der\*die Empfänger\*in wahr, was der\*die Sender\*in über seine\*ihre Persönlichkeit kundtut.

Ein Beispiel:

Sender\*in: „Ich warte hier seit 20 Minuten.“

Wie diese Aussage möglicherweise beim\*bei der Empfänger\*in ankommt:

**Sachebene:** Es sind 20 Minuten vergangen, seitdem der\*die Sender\*in eingetroffen ist.

**Appellebene:** Der\*Die Sender\*in möchte, dass der\*die Empfänger\*in etwas tut, damit das Warten ein Ende hat.

**Beziehungsebene:** Der\*Die Sender\*in ist enttäuscht darüber, dass der\*die Empfänger\*in sich nicht an eine getroffene Vereinbarung gehalten hat.

**Selbstoffenbarungsebene:** Der\*Die Sender\*in möchte nicht länger warten.

Dieses Beispiel macht deutlich, dass die o. g. Aussage Potenzial für ein Streitgespräch hat, wenn der\*die Empfänger\*in die Botschaft auf der Beziehungsebene aufnimmt oder sich genötigt fühlt, etwas zu tun (auf der Appellebene).

Wird die Aussage auf der Sachebene wahrgenommen, kann es zwar sein, dass der\*die Sender\*in mit der Antwort nicht zufrieden ist (Sachebene zum Beispiel „Ich weiß“), dies aber noch nicht zwingend einen Konflikt auslöst. Auf der Selbstoffenbarungsebene kann der\*die Sender\*in auf Verständnis hoffen (etwa „Das kann ich gut verstehen“) und dadurch Konfliktpotenzial abgebaut werden.

Mit welchem Ohr der\*die Empfänger\*in genau zuhört, kann von vielen Faktoren abhängen. Ist der\*die Sender\*in zum Beispiel schon die zwanzigste Person, die darauf hinweist, dass sie schon lange wartet, kann der\*die Empfänger\*in unter Umständen bereits etwas genervt sein und auf der Beziehungsebene antworten. Ist der\*die Empfänger\*in aber gut ausgeruht, völlig entspannt und mit sich und der Welt im Reinen, wird es ihm/ihr leichter fallen, auf der Sach- oder Selbstoffenbarungsebene zuzuhören.



Name, Vorname: \_\_\_\_\_

Aussage	Ebene:
<b>Schön, dass du jetzt auch da bist!</b>	Sachebene: _____
	Appellebene: _____
	Beziehungsebene: _____
	Selbstoffenbarungsebene: _____
<b>Wir haben schon mal angefangen.</b>	Sachebene: _____
	Appellebene: _____
	Beziehungsebene: _____
	Selbstoffenbarungsebene: _____
<b>Es ist jetzt zehn Minuten nach acht.</b>	Sachebene: _____
	Appellebene: _____
	Beziehungsebene: _____
	Selbstoffenbarungsebene: _____
<b>In meiner Schule mag ich es am liebsten ordentlich.</b>	Sachebene: _____
	Appellebene: _____
	Beziehungsebene: _____
	Selbstoffenbarungsebene: _____
<b>Ich würde so etwas nie tun.</b>	Sachebene: _____
	Appellebene: _____
	Beziehungsebene: _____
	Selbstoffenbarungsebene: _____
<b>Der Kollege Mayer hat angefangen.</b>	Sachebene: _____
	Appellebene: _____
	Beziehungsebene: _____
	Selbstoffenbarungsebene: _____
<b>Das war schon so.</b>	Sachebene: _____
	Appellebene: _____
	Beziehungsebene: _____
	Selbstoffenbarungsebene: _____



# Team in der Schule – von „Einzelkämpfer\*innen“ zu „Teamplayer\*innen“



Ein „Team“ wird im Duden als „Gruppe von Personen, die an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten“ definiert, doch umgangssprachlich wird das oft anders gehandhabt.

Teams werden dann gebildet, wenn ein bestimmtes Verhalten Zusammenhalt bzw. eine Zusammenarbeit erfordert, z. B.

- in Krisenzeiten, um das Problem zu lösen (danach werden die Teams wieder aufgelöst).
- wenn die Teammitglieder sich als Gemeinschaft fühlen, auf einer Wellenlänge sind und sich gefühlsmäßig verbunden fühlen.
- wegen einer Verbindung durch gemeinsame Aufgaben und Herausforderungen.
- wenn es um Veränderungen geht, die alle betreffen und gemeinsam umgesetzt werden sollen.

Gerade im Lehrer\*innen-Kollegium sind gleiche oder ähnliche Aufgaben und Herausforderungen der gemeinsame Nenner zur Teambildung. Auch im Hinblick darauf, dass Lehrkräfte eine Vorbildfunktion für die Schüler\*innen einnehmen, ist es notwendig, dass Lehrkräfte Teamarbeit vorleben.

Eine Studie der Bertelsmann-Stiftung, Robert-Bosch-Stiftung, Stiftung Mercator und Deutsche Telekom-Stiftung von 2016 zeigt, dass Teamarbeit im Kollegium weniger wird, je komplexer die Aufgaben sind, aber auch, dass Teamarbeit an Schulen intensiver betrieben wird, je höher der Anteil an Schüler\*innen mit Förderbedarf ist.

Außerdem zeigt die Studie auf, dass erst die Unterstützung durch die Schulleitung Teamarbeit im Kollegium möglich macht.

## Phasen der Teambildung:

Während der Teambildung durchläuft die Gruppe laut dem amerikanischen Psychologen Bruce Tuckman (Developmental sequence in small groups. In: Psychological Bulletin. 63, 1965, S. 384–399) verschiedene Phasen bis hin zum erfolgreichen Team:

