HERAUSRAGENDE MASTERARBEITEN AM DISC

FACHBEREICH Human Resources

STUDIENGANG Schulmanagement

MASTERARBEIT

Teamarbeit: Konzeptentwicklung an einer belgischen Sekundarschule

AUTOR/IN

Rebecca Solheid

TECHNISCHE UNIVERSITÄT KAISERSLAUTERN

DISTANCE AND INDEPENDENT STUDIES CENTER

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis I

Abkürzungsverzeichnis II

1 Einleitung 1

2 Theoretische Grundlagen zur Teamarbeit 6

2.1 Einführung 6

2.2 Begriffsdefinitionen 7

2.3 Merkmale für Teamarbeit 8

2.4 Forschungsstand 9

2.5 Teamarbeit im Fokus an Schulen von heute 11

2.5.1 Vier Begründungen für Teamarbeit an Schulen: 12

2.5.2 Vorteile der Teamarbeit 13

2.6 Vom Ich zum Wir 14

2.6.1 Alles beginnt mit der persönlichen Haltung 14

2.6.2 Teambildung durch Rollenverteilung 14

2.6.3 Teamentwicklung 15

2.6.4 Erfolgskriterien für Teamarbeit 17

2.7 Kommunikation als Schlüsselkompetenz 19

2.7.1 Wie viel wissen wir wirklich vom Gesprächspartner? 19

2.7.2 Das Vier-Seiten-Modell 21

2.7.3 Feedback als Ziel zur persönlichen Entwicklung 22

2.7.4 Kommunizieren soll in Konfliktsituationen geübt sein 25

2.7.5 Sprachbarrieren in Teams 27

2.8 Schulleitung zwischen Druck und Harmonie 28

3 Studie zur Teamarbeit 30
3.1 Auswahl der Forschungsmethode 31
3.1.1 Quantitative oder Qualitative Methode? 31
3.1.2 Das Leitfadeninterview 32
3.2 Vorgehensweise der Forschung 33
3.2.1 Vorbereitung des Interviewleitfadens 33
3.2.2 Auswahl der Interviewpartner 34
3.2.3 Durchführung des Interviews 35
3.3 Datenauswertung 35
3.4 Diskussion der Ergebnisse 38
4 Konzept 42
5 Fazit 48
Quellenverzeichnis 51
Anhang 55

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: in Anlehnung an: Teamentwicklungsuhr nach Tuckmann..... 15
Abbildung 2: Eisbergmodell (de.wikipedia.org/wiki/Eisbergmodell) 20
Abbildung 3: in Anlehnung an: Das Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun.. 21
Abbildung 4: Zeitplan für die Umsetzung des Konzeptes (Eigene Darstellung) 47

Abkürzungsverzeichnis

DG	Deutschsprachige Gemeinschaft
GUW	Gemeinschaftsunterrichtswesen
d.h.	das heißt
o.e.	oben erwähnt
PLG	Professionelle Lerngemeinschaft
bzw.	Beziehungsweise
KAE	Königliches Athenäum Eupen
PR	Pädagogische Rat

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema Teamarbeit, Konzeptentwicklung an einer belgischen Sekundarschule, wobei der Schwerpunkt auf der Kommunikation liegt.

Nachdem in der Einleitung die Zielsetzung definiert wird, geht die Arbeit vom theoretischen in den praktischen Teil über. Im theoretischen Teil wird nach einer kurzen Einführung das Thema Teambildung, Teamentwicklung, Kommunikation und die Rolle der Schulleitung näher beschrieben.

Im praktischen Teil wird eine qualitative Felduntersuchung anhand eines Leitfadeninterviews durchgeführt. Die Datenerhebungen der Interviews werden analysiert und die Ergebnisse dargestellt.

Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse unterstützen den Aufbau des Konzeptes zur Teamarbeit.

Im Fazit wird beschrieben, ob die Zielsetzungen der Arbeit erreicht werden.

Teams an Schulen zu bilden ist eine der leichtesten Aufgaben für die Schulleitung. Man nimmt die entsprechenden Fachlehrer und bildet Teams nach Fachgruppen. Eine gute Teamarbeit zu leisten erfordert jedoch Wissen und Geduld und ist die größte Herausforderung für Schulen und Schulleitungen.

Um diese Herausforderungen anzunehmen sollen Schulleitungen Offenheit, Innovation und Überzeugung ausstrahlen. Findet dieser Prozess statt, können Schulen zu Teamschulen werden (Ratzki 2012: S. 224).

Schulleitungen sollen unter anderem auch auf das Vertrauen in die Lehrenden setzen, da sie bei den regelmäßigen Teamversammlungen nicht immer präsent sein können.

Doch welche Schlüsselkompetenzen sollen Teammitglieder beherrschen um gute Teamarbeit zu leisten und welche Erfolgskriterien zeichnen gute Teams aus?

Teamarbeit hat heutzutage einen großen Stellenwert in der Schulentwicklung eingenommen. Damals entsprach der Lehrende dem Individualisten, der sich in seinem Klassenzimmer isolierte. In der heutigen Zeit erwartet die Schule teamfähiges Personal. Es sind Erwartungen wie Vertrauen, Offenheit, Kreativität und vieles mehr, die bei Teamarbeit unerlässlich sind. Viele dieser Erwartungen kommen dem Lehrenden im Zusammenhang mit Schule oft fremd vor.

Teamarbeit benötigt nicht nur fachliches Wissen, sondern auch das Verständnis von Emotionalität und Kommunikationsfähigkeit.

In der Tat sind zwischenmenschliche Beziehungen ausschlaggebend für eine erfolgreiche Teamarbeit. Die Teammitglieder kommunizieren nicht nur um Daten und Fakten zu vermitteln, sondern auch um Botschaften wie Abneigung, Empathie, Freude oder Ignoranz weiterzugeben. Diese Botschaften, die nicht unmittelbar sichtbar sind, aber dennoch immer vermittelt werden, sollen vom Empfänger entschlüsselt werden. Es stellt sich oft als schwierig heraus, denn wir nehmen die Menschen auf unterschiedlichste Weise wahr. Wenn wir auf andere Personen treffen ist unsere Wahrnehmung oft von Vorurteilen geprägt und es kann sich negativ auf die Teamarbeit auswirken. So entstehen dann Konflikte.

Konflikte können aber auch durch zwei unterschiedliche Muttersprachen ausgelöst werden. In Teamsitzungen kommt es zu Situationen, wo Missverständnisse oder Frustrationen entstehen, weil Informationen aufgrund des Sprachproblems falsch interpretiert werden. Dadurch fühlen sich diese Personen dann ausgeschlossen und von der Gruppe isoliert. Wenn solche Situationen entstehen, kann das zu Konflikten innerhalb der Gruppe führen. Sollte dies der Fall sein, ist Teamarbeit nicht ohne externe Beratung möglich.

Die Deutschsprachige Gemeinschaft, kurz „DG“, ist die kleinste der drei Gemeinschaften Belgiens. Die offizielle Amtssprache ist Deutsch. Wie ganz Belgien ist auch die DG von einem Lehrermangel betroffen. Das bedeutet, dass wir auch auf Lehrpersonen aus der angrenzenden französischsprachigen Gemeinschaft angewiesen sind. Die zwei Muttersprachen führen unter den Lehrenden zu Sprachbarrieren. Diese Sprachbarrieren finden ihre Ursache darin, dass in der DG die französische Sprache den Lernenden als

Pflichtfach vermittelt wird im Gegensatz zum französischsprachigen Landesteil, wo die deutsche Sprache hauptsächlich als Wahlfach angeboten wird. Es ist also eine Herausforderung für die Schule, diese Sprachbarrieren zu brechen und die Lehrenden dazu zu bewegen, sich zu öffnen und die Hemmschwelle der fremden Sprache zu überwinden. Es benötigt Mut und Selbstdisziplin von den Lehrenden und es nimmt ebenfalls Zeit in Anspruch, eine weitere Sprache zu erlernen. Die Schulleitung hat in diesem Zusammenhang für erste Maßnahmen gesorgt. Durch das Mentoring[1]- Konzept werden die neuankommenden Personalmitglieder betreut und in die Arbeit eingeführt.

Forschungslücke

In der Forschung wird das Thema Kommunikation allgemein dargestellt. Bislang wurde noch nicht erforscht, wie an einer belgischen Sekundarschule, trotz zwei verschiedener Muttersprachen, Teamarbeit gefördert werden kann.

Zielsetzung

Die Arbeit soll Aufschluss darüber geben, wie Teamarbeit geleistet wird und wie Teams sich weiterentwickeln können, wenn zwei Sprachkulturen aufeinandertreffen, und welche Maßnahmen die Schule umsetzen kann um zwei Sprachen zueinander zu führen, damit die Kommunikation und der Teamgeist im Kollegium gefördert werden.

Man begrenzt sich dabei auf nachhaltige Teamentwicklung und das Verständnis von Kommunikation im Team.

Letzten Endes soll durch das Konzept ein Teamgeist an der Schule entstehen und Maßnahmen ergriffen werden, damit der Informationsaustausch besser fließt.

[1] „Mentoring bedeutet die Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentor/in), die ihr fachliches Wissen und ihre Erfahrungen an eine weniger erfahrene Person (Mentee) weitergibt“ (Bartscher 2015).

Methodik

Das Thema der Arbeit soll im Zusammenhang mit dem eigenen Berufsfeld stehen. Somit wird das Thema Teamarbeit festgelegt, weil es an belgischen Sekundarschulen noch nicht üblich ist, systematische Strukturen zur Teamarbeit zu schaffen.

Mit der Betreuerin der TU Kaiserslautern ist die Vorgehensweise der Arbeit abgesprochen worden und es ist zu Beginn das Leitfadeninterview erstellt worden, das meine Betreuerin eingesehen und korrigiert hat.

Um diese Arbeit zu schreiben ist die Literatur in der Schul- und Stadtbibliothek und in den Bücherläden besorgt oder im Internet gekauft worden. Die Literatur bezieht sich hauptsächlich auf die Teamarbeit in Schulen mit dem Schwerpunkt Kommunikation und Teamentwicklung. Des Weiteren sind Artikel im Internet gesucht worden, die sich mit dem Thema Teamarbeit auseinandersetzen.

Nach ausführlichem Lesen der Literatur hat die Arbeit mit dem Theorieteil begonnen. Der theoretische Teil basiert auf empirische Befunde diverser Autoren zum Thema Teamarbeit, Teamentwicklung, Kommunikation und die Rolle der Schulleitung bei der Teamarbeit. Die Arbeit übernimmt hauptsächlich Aussagen und Studien spezifischer Autoren, die bei der Schulentwicklung einen wichtigen Beitrag zur Forschung geleistet haben.

Nach dem theoretischen ist der praktische Teil der Masterarbeit geschrieben worden. Zu Beginn des praktischen Teils sind die Leitfadeninterviews mit fünf Lehrpersonen und einem Schulleiter durchgeführt worden. Die gestellten Fragen beziehen sich hauptsächlich auf die zwei verschiedenen Sprachkulturen und die Teamentwicklung. Die Lehrpersonen zu diesem Thema sind stichprobenartig ausgesucht worden.

Nach den Leitfadeninterviews sind die Tonaufnahmen transkribiert worden und die Daten nach Mayring analysiert und ausgewertet. Die Schlussargumentation ist so aufgebaut worden, dass Zusammenhänge und Unterschiede zwischen Theorie und Praxis aufgezeigt werden. Diese Ergebnisse dienen dann als erste Bausteine um ein Konzept an einer belgischen Sekundarschule zu entwickeln.

Nach Fertigstellung des Konzeptes ist das Fazit der Arbeit geschrieben worden, indem ausführlich aufgezeigt wird, ob das Ziel der Fragestellung erreicht wird.

Teamarbeit ist wichtig an Schulen. Viel zu selten werden systematische Strukturen und Freiräume zur Teamarbeit geschaffen. Umso schwieriger wird es, wenn zwei Sprachkulturen aufeinandertreffen. Dies ist eine Herausforderung für die Schulleitung, aber ein erster Schritt für die Lehrenden, Veränderung in einem positiven Kontext zu betrachten und gemeinsame Ziele zu erreichen, trotz zweier verschiedener Muttersprachen.

2 Theoretische Grundlagen zur Teamarbeit

2.1 Einführung

„Zusammenkommen ist ein Beginn

Zusammenbleiben ist ein Fortschritt,

Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“

Henry Ford

Schulen werden immer heterogener. Die gesellschaftlichen Anforderungen werden immer komplexer und die administrative Arbeit häuft sich an. Die Probleme, mit denen Schulen konfrontiert werden, sind sichtbar, doch Strukturen zur gemeinsamen Zusammenarbeit zu schaffen ist schwer. In der Tat sind die Richtlinien für die Organisation der Schule durch das Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft zum Teil vorgegeben und dem Schulleiter bleibt somit wenig Möglichkeit zur autonomen Gestaltung seiner Schule.

Dennoch soll ein Rahmen zur gemeinsamen Zusammenarbeit an Schulen gewährleistet werden. Der Auftrag ist also klar definiert, es sollen Teamstrukturen geschaffen werden.

Teamarbeit zu leisten benötigt sowohl Ressourcen, d.h. Finanzierung, Stundenkapital und Personal, die Probleme mit sich bringen, als auch die Bereitschaft der Personen miteinander zu arbeiten. Es nicht immer einfach die Menschen davon zu überzeugen, dass Teamarbeit unerlässlich ist.

Die Lehrerschaft ist heterogen an Schulen. Die Hintergründe zur Verschiedenheit der Menschen sind unter anderem kulturell, sozial oder sprachlich begründet. Wo viele unterschiedliche Menschen sind, soll viel kommuniziert werden, ob verbal oder non verbal. Deshalb ist die Kommunikation das Werkzeug, das die Lehrenden beherrschen soll-

ten. Aus diesem Grund soll, trotz Unterschiedlichkeit, Kommunikation im Kollegium gefördert werden, damit Beziehungen entstehen und Teams sich entwickeln.

2.2 Begriffsdefinitionen

„Team stammt aus dem Altenglischen Téam ab und bedeutet Gespann“ (Köker 2012: S. 17).

In diesem Kontext ist das Gespann auf die Pferde bezogen, die damals in der Geschichte die Karren zogen, um an ihr Ziel zu gelangen.

Geht man näher auf die Definitionen in der Pädagogik ein, so erklären Forscher die Bedeutung des Wortes „Team“ wie folgt:

- *Ein Team ist „eine Mehrzahl von Personen in direkter Interaktion über eine längere Zeitspanne bei Rollendifferenzierung und gemeinsamen Normen, verbunden durch ein Wir-Gefühl“ (Rosenstiel 1992: S.261).*

Menschen im Team arbeiten auf Sach- und Beziehungsebene auf unbestimmter Dauer zusammen. Das gilt auch an Schulen. In erfolgreichen Teams gibt es eine klare Rollenverteilung, über die sich die Personen bewusst sind. Um den Gemeinschaftssinn zu fördern teilen die Teammitglieder dieselben Werte und Normen.

- *„Ein Team kann betrachtet werden als eine spezielle Gruppe, die besonders gekennzeichnet ist, durch die Aufgaben- und Leistungsorientiertheit und die eigene Verantwortung für die Leistung und deren Kontrolle“ (zitiert nach Erger: Herrmann 1999: S. 2f.).*

Wenn Teams sich in der Bildungsphase befinden, legen die Teammitglieder ihre Ziele fest, die sich hauptsächlich auf die Leistung der Schüler und das Bearbeiten der Curricula beziehen. Stehen die gemeinsamen Ziele fest, kann das Team durch Selbstkontrolle seine eigenen Leistungen überprüfen und gegebenenfalls verbessern.

Die Begriffe Teambuilding, Teamentwicklung und Teamarbeit werden im Zusammenhang mit dem Thema der Arbeit näher erläutert.

Teambuilding ist der Aufbau und die Zusammensetzung von Arbeitsgruppen.

Teamentwicklung ist die Weiterentwicklung neu gebildeter oder bereits bestehender Arbeitsgruppen mit dem Ziel, deren Leistungsfähigkeit und Qualität zu verbessern.

Teamarbeit ist der Prozess der Gruppenarbeit, die immer eine aufgabenbezogene und eine beziehungsorientierte Komponente enthält. (Philipp 2014: S. 13)

Um Teamarbeit zu leisten und leistungsorientiert zu arbeiten, benötigt es eine Kommunikationsfähigkeit seitens der Personen.

Kommunikation kann wie folgt definiert werden:

„Menschliche Kommunikation ist ein Prozess zwischen zwei oder mehr Beteiligten, in dem die Akteure durch Zeichen und Symbole verschiedener Modalitäten direkt oder indirekt über Medien miteinander in Beziehung treten“ (zitiert nach Vogel: Six, Gleich & Glimmer 2007, 21).

Der Begriff Kommunikation wird heutzutage mit vielen Berufsbereichen in Verbindung gebracht. Deshalb wird die Definition von Kommunikation sehr allgemein gehalten.

Kommunikation in Schulen unterscheidet sich durch spezifische Merkmale. In der Definition von Six, Gleich & Glimmer wird kaum auf die pädagogischen Aspekte eingegangen.

2.3 Merkmale für Teamarbeit

- Teams bearbeiten Aufgaben gemeinsam und in einem gewissen Zeitrahmen ab.
- Teammitglieder haben Bedürfnisse und diese werden von allen wahrgenommen.
- Teams haben immer ein klares Ziel vor Augen, dem sie gewissenhaft folgen, bis zum Erreichen der Lösung.
- Teams haben eine gewisse Autonomie im Rahmen der Teamsitzungen. Sie können selbstständig Entscheidungen treffen.
- Teams nutzen das Wissen und die Erfahrung anderer.

- In Teams werden die Aufgaben nach Fähigkeiten zugeteilt und effizient umgesetzt.
- In jedem Team entstehen Konflikte durch mangelnde Kommunikation. Aus diesem Grund ist die Kommunikationsfähigkeit eine Grundvoraussetzung.
- Jedes Team besitzt einen Teamleiter, der die Sitzungen vorbereitet und leitet.
- Die Teammitglieder unterstützen einander.
- Die Beziehungsebene in Teams ist geprägt durch Offenheit, Vertrauen und Wertschätzung.
- Teams tragen Verantwortung für ihre Arbeit und Ergebnisse.
- Teams fördern den Informationsfluss und zeigen Transparenz in ihrer Arbeit. (frei nach Katzenbach/Smith 1993)

2.4 Forschungsstand

Im Buch *Multiprofessionelle Teamentwicklung, Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule* beschreibt Elmar Philipp in seinem theoretischen Teil die Notwendigkeit der Teamarbeit an Schulen.

Um jedoch Teams zu bilden, sollte ein gemeinsam erstelltes Leitbild als Leitfaden zur Teamentwicklung dienen. Das Leitbild zeigt besondere Eigenschaften der Schule auf und stellt Schwerpunkte, die die Schule sich als Ziel gesetzt hat, dar. Des Weiteren präzisiert er, dass als langfristiges Ziel eine gelebte Teamkultur an Schulen entstehen soll. Eine Kultur, die sich durch geteilte Werte und Normen definiert und mit der sich Lehrende und Lernende identifizieren.

Doch die persönliche Wahrnehmung und Haltung der Schulgemeinschaft spielen in der Teamarbeit eine wichtige Rolle und so erläutert Philipp näher, dass der Teamgeist sich erst entwickeln muss.

Philipp zitiert zwölf Erfolgskriterien, die ein gutes Team ausmachen. Eines dieser Erfolgskriterien ist die Kommunikation. Hier bezieht Philipp sich hauptsächlich auf das Feedback.

In seinem praktischen Teil stellt Philipp verschiedene Methoden vor, die er durch seine Praxiserfahrung entwickelt und selber in Schulen durchgeführt hat. Veröffentlichung 2014 Monographie

Ähnlich wie Elmar Philipp schreibt Raimund Erger in seinem Buch über D*ie Bedeutsamkeit von Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen.*

In sozialen Berufen müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hauptsächlich zwischenmenschliche Beziehungen aufbauen. Erger beschreibt Erfolgskriterien, die gute Teams auszeichnen und übernimmt wie bei Elmar Philipp Modelle, wie Teams sich entwickeln und welche Phasen jedes Team durchlebt. In Ergers Buch geht es um ein Grundverständnis von Teamentwicklung, aber auch um die Bedeutsamkeit qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was die Kommunikation anbelangt.

Doch Teams funktionieren nicht von Beginn an. Erger erläutert die Konfliktentstehung in Teams und beschreibt Lösungswege um Konflikte zu erkennen und zu beheben. Veröffentlichung 2017 Monographie

In der Literatur von Philipp und Erger wird das Thema Kommunikation kaum behandelt. Die Kommunikation beschränkt sich in ihren Büchern hauptsächlich auf das Feedback oder die Konfliktgespräche. Beide Autoren beziehen sich mehr auf die Teamentwicklung. In der Literatur von Erger wird Schule im Kontext mit Teamarbeit nicht erwähnt. Er setzt den Fokus der Teamarbeit auf andere soziale Berufe, die er anhand von Beispielen aus der Kindertagesstätte oder Altenheimen beschreibt.

Ein Buch, das mehr Erklärungen zu Kommunikationsarten gibt, ist das Buch von Norbert Greuel, *Kommunikation für Lehrkräfte, Beratung- Konflikte- Teamarbeit und Moderation.*

Norbert Greuel gibt einen tieferen Einblick in eine gelingende Kommunikation im Lehrerberuf. Für ihn ist die Kommunikation unter den Lehrenden eine Kernkompetenz um erfolgreiche Teamarbeit zu leisten. Doch bevor Kommunikation beginnt, fängt vieles mit unserem Menschenbild und unserer ersten Wahrnehmung an. Greuel verdeutlicht in seiner Monographie, wie die verschiedenen Elemente aneinanderhängen und zeigt durch verschiedene Methoden, wie die Kommunikation gefördert wird.

Greuel selbst ist Schulleiter gewesen und spricht daher aus eigener Erfahrung. Er verdeutlicht die verschiedenen Gesprächsarten, die in unterschiedlichen Situationen entstehen können, sei es ein Feedbackgespräch, ein Zielsetzungsgespräch, ein Konfliktgespräch oder ein Beratungsgespräch. Veröffentlichung 2016 Monographie

Im Buch *Die Bedeutung obligatorischer Zusammenarbeit von Lehrerinnen und Lehrer. Eine neue Perspektive auf professionellen Lerngemeinschaften* definiert Anne Köker in ihrem theoretischen Teil das Verständnis der Teamarbeit bis hin zu professionellen Lerngemeinschaften. Teams werden oft im Zusammenhang mit professionellen Lerngemeinschaften gebracht. Obwohl sie im Grunde dasselbe Ziel verfolgen, und zwar eine Gruppe von Personen arbeitsfähig zu machen, werden sie an Schulen unterschiedlich in der Begriffsbestimmung genutzt.

Aufgrund der aktuellen Auseinandersetzung mit Kooperation an Schulen zeigt Köker zum einen die Notwendigkeit und Relevanz von Lehrerkooperation und zum anderen wie die Kooperation behindert werden kann.

Kooperation kann auf gar keinen Fall erzwungen werden. Deshalb verdeutlicht Köker, wie trotz Widerstand Lehrerkooperation möglich ist und dies immer im Fokus des Prozesses zur arbeitsfähigen Teamentwicklung.

In ihrem praktischen Teil führt Köker eine qualitative Felduntersuchung durch, die belegt, wie besondere Formen der Interaktion zu Lehrerkooperation führen. Veröffentlichung 2012 Monographie

2.5 Teamarbeit im Fokus an Schulen von heute

Liest man Artikel oder Bücher, wird häufig Teamarbeit mit Sport verknüpft. Das liegt daran, dass Teams sich in den Sportarten durch besondere Leistungen auszeichnen. Zudem besteht, was Sportwettkämpfe anbelangt, ein Volksinteresse.

Schulen verfolgen genau dasselbe Ziel. Sie wollen die Lehrenden zu teamfähigen Personen ausbilden.

2.5.1 Vier Begründungen für Teamarbeit an Schulen:

1) Menschen haben das Bedürfnis zu kooperieren

In sozialen Berufen ist man täglich mit Menschen beschäftigt. Personen kooperieren mit anderen Personen, weil sie nach Anerkennung und Wertschätzung streben. Die Menschen erwarten Lob für ihre geleistete Arbeit und ihr Engagement. Erhalten Lehrende regelmäßig Lob, steigert es unbewusst die Motivation. Unser Gehirn erhält die Botschaft positiver Empfindungen und die Bereitschaft mit anderen Menschen zu kooperieren steigt.

2) Menschen kooperieren immer

Wir Menschen sind wie unsere Vorfahren dazu vorbestimmt, mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten. Denn Ziele kann man nur gemeinsam und durch die Unterstützung des anderen erreichen. Im schulischen Alltag können Lehrende nicht nicht kooperieren.

3) Professionelle Lerngemeinschaften (PLG) werden gebildet

Lehrende setzen sich zusammen um Wissen und Erfahrungen auszutauschen. PLG bestehen darin, dass sie nicht eine vorgeschlagene Idee sofort umsetzen, sondern durch geteilte Werte und Normen einer gemeinsamen Vision folgen und genaue Ziele zuerst festlegen. Das führt zu einer nachhaltigen Teamarbeit mit gegenseitiger Wertschätzung. Durch den regen Austausch im Team wird der Gemeinschaftssinn der Gruppe gefördert.

PLG halten in ihrer Vision die Schülerleistungen im Fokus und sind stets bedacht den Unterricht weiterzuentwickeln. Des Weiteren sichern PLG die Qualität der Schule (Köker 2012: S. 32).

4) Lehrende sind Vorbilder

Suchen Unternehmen neue Bewerber, so lautet meistens die erste Voraussetzung Teamfähigkeit. Wie sollen die Lernenden teamfähig werden, wenn die Lehrenden es selbst nicht erlernen. Haben Schulen teamfähiges Personal im Unterricht, dann kann diese Fähigkeit auf die Lernenden übertragen werden. (Philipp 2014, S.15-S. 18)

2.5.2 Vorteile der Teamarbeit

Erger beschreibt vier Vorteile der Einführung von Teamarbeit an Schulen:

- In Teams entsteht ein enormer Wissens und Erfahrungsaustausch.
- Die Informationen werden an alle Beteiligten vermittelt.
- Lehrende, die gemeinsam Entscheidungen treffen, reduzieren die Gefahr, Fehlentscheidungen zu treffen oder umzusetzen.
- Teamarbeit steigert die Motivation der Lehrenden und führt somit zu einer höheren Arbeitszufriedenheit. (Erger 2017: S. 9)

An den Schulen klagen Lehrende über mangelnden Informationsfluss, schlechte Schülerleistung, wenig Wertschätzung, Arbeitsbelastung und vieles mehr. Die Vorteile, die Erger benennt, gehen auf die Bedürfnisse der Lehrenden ein. Es ist wahrscheinlich, dass die Lehrenden anfangs nicht von Teamarbeit überzeugt sind, weil sie das Gefühl haben, ihnen wird die pädagogische Freiheit genommen. Hier soll die Schulleitung, mit Hilfe externer Referenten und Experten, große Überzeugungsarbeit leisten.

2.6 Vom Ich zum Wir

2.6.1 Alles beginnt mit der persönlichen Haltung

Teamfähigkeit ist keine Selbstverständlichkeit für den Lehrenden. Es erfordert zuerst eine reflektierende Haltung sich selbst gegenüber und den Mut zur persönlichen Entwicklung.

Die Lehrenden sind für ihr Handeln selbst verantwortlich, so belegt es die humanistische Psychologie (Greuel 2016, S. 26). Erkennt der Mensch ein Problem, liegt es an ihm selbst die Entscheidung zu treffen, wie er dieses Problem löst und ob er den Willen besitzt das Problem anzugehen.

Das Gleiche gilt für die Teamarbeit. Im Grunde entscheidet die Person selbst, welche Schritte sie unternimmt um im Team zu arbeiten. Einige Merkmale erleichtern die Fähigkeit sich im Team zu integrieren, so wie Offenheit, Neugier, Kreativität und Lernfreude.

Bei der Teamarbeit spielt das Vertrauen eine zentrale Rolle. Vertrauen erkennt man vor allem durch Wertschätzung, Integrität, Kompetenz und persönliche Rücksichtnahme (zitiert nach Bryk/Schneider 2002, S87).

2.6.2 Teambildung durch Rollenverteilung

Wenn die Teams sich gebildet haben, werden die Rollen der Teammitglieder bestimmt und definiert.

Belleni hat nach jahrelanger Forschung erfolgreiche und weniger erfolgreiche Teams untersucht. Dabei stellen sich bei erfolgreichen Teams neun spezifische Rollen heraus:

- Der Stratege/ Die Strategin
- Der Ideengeber/ Die Ideengeberin

- Der Aktivere/ Die Aktivere
- Der Gestalter/ Die Gestalterin
- Der Moderator/ Die Moderatorin
- Der Teamworker/ Die Teamworkerin
- Der Qualitätssicherer/ Die Qualitätssicherin
- Der Systematiker/ Die Systematikerin
- Der Zuverlässige/ Die Zuverlässige

  (Philipp 2014: 24-25)

Nachdem jedes Teammitglied sich mit einer dieser Rollen identifizieren kann, werden die Aufgaben nach Fähigkeiten und besonderen Stärken zugeteilt. Das sichert das Erfolgserlebnis im Team. Des Weiteren unterstützt die Transparenz der Rollenverteilung das Verantwortungsgefühl und jeder kann etwas zum Team beitragen. (Ratzki 2012: S. 218)

2.6.3 Teamentwicklung

Jedes Team, das sich neu bildet, wird vier Phasen der Entwicklung durchlaufen. Das Modell von Bruce Tuckmann beschreibt diese vier Phasen.

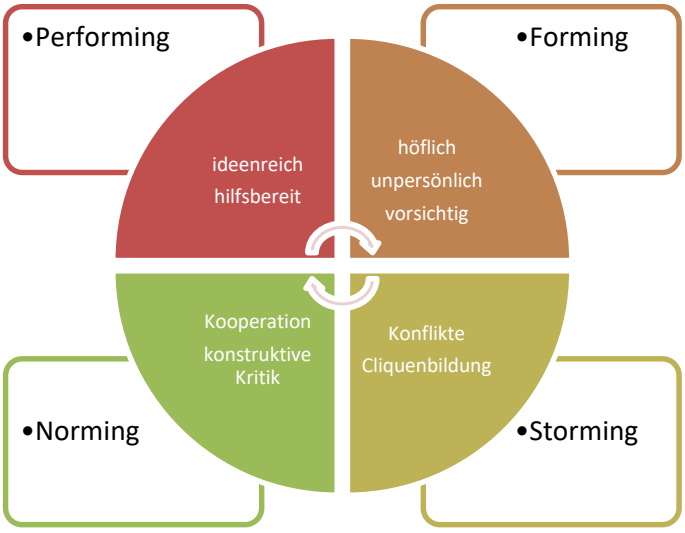


Abbildung 1: in Anlehnung an: Teamentwicklungsuhr nach Tuckmann

Forming, in dieser Phase lernen sich die Teammitglieder kennen. Die Personen im Team begegnen sich zurückhaltend, vorsichtig und höflich. Jede Person versucht seinen Platz im Team zu finden und sich zu orientieren.

Storming, dies ist wohl die unangenehmste Phase in denen sich die Teams befinden. Es geht um Machtbewusstsein und Neid. Cliquen fangen an sich zu bilden und führen dazu, sich gegenseitig in den Vordergrund zu stellen, um dem anderen die besten Aufgaben wegzunehmen. Es entstehen heftige Konflikte und die Kommunikation wird unangemessen. Die Teammitglieder wollen im Mittelpunkt stehen und den eigenen Bedürfnissen nachgehen. Es entsteht das Gefühl, das die gemeinsame Zusammenarbeit nebensächlich wird. Um nicht in dieser Phase zu verweilen; geht es darum, dass der Teamleiter gewisse Regeln mit den Teammitgliedern festlegt.

Norming, dies ist die Phase, in der sich die Teammitglieder zusammensetzen um sich neu zu organisieren und eine gemeinsam gelebte Kultur mit geteilten Normen und Werten zu etablieren. Gemeinsam werden der Wunsch und die Anforderung geäußert auf ein Ziel hinzuarbeiten. Es wird eine wertschätzende Kommunikation gepflegt mit gegenseitiger Anerkennung. Durch die Erfahrung der Kooperation und der offenen Kommunikation beginnt das Team sich zu entwickeln.

Performing, diese Phase ist das Ziel jedes Teams. Es entwickelt gemeinsam Ideen und präsentiert Lösungen. Die Teammitglieder agieren hilfsbereit und das Wir-Gefühl entsteht. Die Teams arbeiten endlich effektiv zusammen und bringen Resultate hervor. (Greuel 2016: S. 271)

Teams sollen so wenig wie möglich Änderungen der Personen durchleben. Denn Änderungen führen zu Störungen in der Teamarbeit und dadurch verpflichtet sich das Team erneut die Entwicklungsphasen zu durchlaufen. Das ist sehr zeitaufwändig und auf Dauer nicht effizient. Deshalb erwartet die Teamarbeit eine hohe Flexibilität in der Zusammenarbeit.

2.6.4 Erfolgskriterien für Teamarbeit

Philipp beschreibt in seinem Buch *„Multiprofessionelle Teamentwicklung“* Erfolgskriterien für Teamarbeit. Er basiert sich dabei auf die Gruppenforschung von Comelli 2003.

1) Innerhalb der Gruppe wird sich untereinander mit Wertschätzung begegnet. Vertrauen und Respekt im Dialog miteinander.
2) Jedes Team braucht Ziele, eine gemeinsame Vision, mit der sich jeder definieren kann. Dies steigert die Motivation.
3) Untereinander sind die Rollen klar definiert. Jeder weiß, was voneinander erwartet wird. Die Rollen sind nach Fähigkeiten und Interessen aufgeteilt.
4) Alle Teams beherrschen die Fähigkeiten einer gepflegten Kommunikation und eines offenen Feedbacks.
5) Die Leitung im Team wird abwechselnd geregelt. Wenn immer dasselbe Teammitglied die Leitung beansprucht, führt dies zu Konkurrenzdenken und die Effektivität in der Zusammenarbeit ist nicht mehr gegeben. Unter Teamleitung versteht man die Vorbereitung der Sitzung, deren Moderation sowie die Auswertung.
6) Teams benötigen angemessene Rahmenbedingungen und sollen autonom arbeiten. Festgelegte Termine verhindern, dass die Arbeiten nicht rechtzeitig eingereicht werden.
7) Teams sollen einem gut strukturierten Ablauf folgen.
8) Teams benötigen Unterstützung auf materieller und emotionaler Ebene. Die Schulleitung hat hier einen Einfluss auf den Unterstützungsrahmen, den sie gewährt.
9) Teams benötigen Erfolge. Idealerweise in kurzen Zeitabständen. Erleben die Teammitglieder schnelle Erfolge, bleibt ihre Motivation für die Zusammenarbeit hoch.
10) Teams benötigen konsequente Handlungsmöglichkeiten. Anhand eines Aktivitätenplans wird genau festgelegt, wer was bis wann zu erledigen hat. Dies kann auch in Form eines Entwicklungsplans verschriftlicht werden.

11) Im Team sollte die Balance zwischen Aufgabenbewältigung und sozialem Klima immer im Einklang sein. Dazu dienen das Verständnis der Rollenverteilung innerhalb des Teams und die klare Sicht der gemeinsamen festgelegten Regeln zur Zusammenarbeit.
12) Teams benötigen regelmäßig Feedback. Während den Teamsitzungen soll stets, anhand eines erstellten Fragebogens, Feedback eingeholt werden. (Philipp 2014: S. 45-S. 47)

Diese Erfolgskriterien geben einen guten Rahmen zu einer strukturierten Arbeitsweise der Teams vor. Sie enthalten alle wichtigen Faktoren auf sachlicher und auf zwischenmenschlicher Ebene um zu einem erfolgreichen Team heranzuwachsen.

Unter den Erfolgskriterien, ist die Kommunikation die Schlüsselkompetenz für eine gute Zusammenarbeit. Deswegen sollen sich die Lehrenden immer weiterbilden, damit ihnen die Teamarbeit bewusst wird.

2.7 Kommunikation als Schlüsselkompetenz

Man kann nicht nicht kommunizieren.

Paul Watzlawick

In Schulen sowie in der Gesellschaft ist die Kommunikation, ob mit Worten oder Gestik, immer präsent. In Teams wird immer kommuniziert um die bestmöglichen Resultate für die Leistungsentwicklung der Schülerinnen und Schüler zu erzielen.

Menschen streben nach Harmonie und Glück, ob im Berufs- oder Privatleben. Es ist der Zwang sich in der Gesellschaft integriert zu fühlen. Lob und Wertschätzung sind Worte, die das Glücksgefühl unterstützen und deshalb im Alltag von Bedeutung für das Individuum sind. In Teams wird Lob und Anerkennung selten geäußert. Schauen sich Lehrende stillschweigend an und beziehen persönliche Differenzen in die Teamarbeit mit ein, führt das zu einer schlechten Stimmung im Team und sorgt für unproduktive Arbeit. Gegenseitiges Lob zu äußern soll deshalb ein Bestandteil der Kommunikation im Team sein.

2.7.1 Wie viel wissen wir wirklich vom Gesprächspartner?

Anhand der Abbildung vom Eisberg (siehe Seite 20) erkennt man die Wahrnehmung einer Person während eines Gesprächs.

Der Sachverhalt ist der kleinste Teil des Eisbergs und vermittelt die Informationen, die wir hören können. Die eigentliche Informationsvermittlung während des Gesprächs findet auf emotionaler Ebene statt. Die Emotionen sind kaum sichtbar und deshalb für den Gesprächspartner nicht relevant und indirekt erkennbar.

20% der Kommunikation beinhaltet Sachausdrücke, Zahlen, Daten und Fakten.

80% der Kommunikation drücken Angst, Hoffnung, Sicherheit, Unsicherheit, Sympathie, Antipathie, Vertrauen, Skepsis, Erfahrungen und Erwartungen aus. (Erger 2017: S. 45)

Abbildung 2: Eisbergmodell (de.wikipedia.org/wiki/Eisbergmodell)

Personen kommunizieren nicht ausschließlich auf Sachebene, sondern auch auf emotionaler Ebene. Wenn Teammitglieder es schaffen, die Fähigkeit zu erlangen, andere in ihren Emotionen wahrzunehmen, dann findet eine größere Harmonie im Team statt und effiziente Teamarbeit ist gewährleistet.

2.7.2 Das Vier-Seiten-Modell

Wie Kommunikation nun unter Sender und Empfänger stattfindet, veranschaulicht das Modell des Psychologen Friedmann Schulz von Thun.

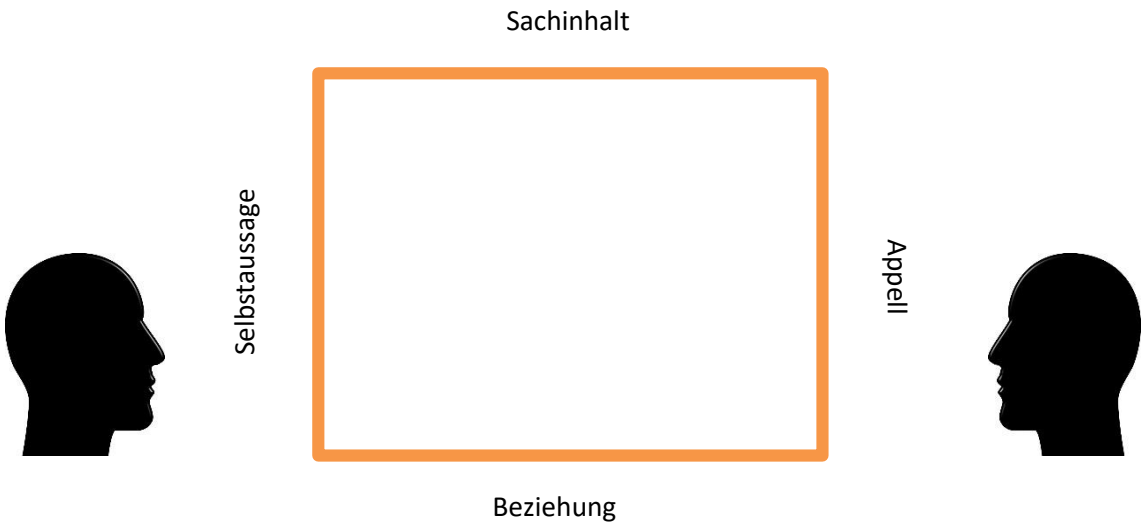


Abbildung 3: in Anlehnung an: Das Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun

- Auf der **Sachebene** geht es darum, den Inhalt zu vermitteln.
- Bei der **Selbstaussage** teilt der Sender auch eine Botschaft von sich mit.
- Bei der **Beziehung** zeige ich dem Empfänger, was ich von ihm halte.
- Bei dem **Appell** teile ich mit, was ich im Gespräch erreichen möchte.

Schulz von Thun geht davon aus, dass Nachrichten vermittelt werden, die sowohl explizite als auch implizite Botschaften enthalten. Damit ist gemeint, dass gewisse Nachrichten offensichtlich für den Empfänger sind, das sind die expliziten Botschaften und andere Nachrichten falsch interpretiert oder gar nicht erkannt werden, das sind die impliziten Botschaften. Es ist also schwer einzuschätzen, was der Sender uns immer genau mitteilen möchte. Eines ist jedoch sicher, es steckt immer eine Botschaft dahinter und der Empfänger sollte sie versuchen zu entschlüsseln.

2.7.3 Feedback als Ziel zur persönlichen Entwicklung

Eine Form der Kommunikation, wo der Sender dem Empfänger etwas mitteilt, ist das Feedback. Beim Feedback geht es immer darum, das Verhalten oder das Arbeitsergebnis des Empfängers zu beurteilen und konstruktive Ratschläge zu geben. Für den Sender ist es wichtig, nicht das Selbstwertgefühl des Empfängers zu verletzen. Dies setzt eine gewisse Kritikfähigkeit beim Empfänger voraus. Wenn Lehrende Feedback erhalten, sollen sie es konstruktiv wahrnehmen, so lange die Rückmeldung gerechtfertigt ist. Es ermöglicht dem Empfänger sich persönlich wahrzunehmen, Stärken und Schwächen zu erkennen und sich zu entwickeln.

Philipp beschreibt in seinem Buch *„Multiprofessionelle Teamentwicklung“*, das individuelle- und das Teamfeedback.

Individuelles Feedback

Die Rahmenbedingungen beim Feedback haben einen Einfluss auf die Wirksamkeit beim Empfänger. Je besser die Rahmenbedingungen gewährleistet sind, desto eher wird die Botschaft mit Akzeptanz angenommen.

Das individuelle Feedback findet in einer Situation statt, in der sich zwei Gesprächspartner in einem Raum befinden. Die Information wird konkret nur an eine Person gerichtet. Das individuelle Feedback dient jedoch nicht nur der Person selbst, sondern auch dem ganzen Team.

Scherm und Sages (2002, S. 37) zeigen in ihren empirischen Befunden auf, dass Lehrende, die sich selber schätzen, positiver dem Feedback gegenüberstehen als Lehrende, die ein mangelndes Selbstbewusstsein haben.

Beispiel

Im Jahr 2017 ist in der Deutschsprachigen Gemeinschaft die Dezemberprüfung für das erste und zweite Sekundarjahr abgeschafft worden. Die Lehrenden sollten gemeinsam entscheiden wie sie die Bewertung für das erste Halbjahr ohne Prüfung vorsehen.

Im Fach Deutsch haben sich die Lehrenden zusammengesetzt, um eine neue Bewertungsmethode vorzusehen. Mit Unterstützung einer externen Beraterin hat man sich einstimmig geeinigt.

Im Nachhinein stellt der Schulleiter aber fest, dass ein Lehrender sich nicht an die Absprachen gehalten hat. Die Teammitglieder reagieren empört und weisen kein Verständnis für das Verhalten dieses Lehrenden auf. Er erhält in einem Gespräch mit dem Schulleiter ein gerechtfertigtes Feedback zu seinem Fehlverhalten. Das Feedback hat zum Ziel, den Lehrenden auf sein Fehlverhalten hinzuweisen, damit er es erkennt und sein Handeln in Zukunft korrigiert. Der Lehrende zeigt jedoch keine Einsicht und sieht sich nicht im Unrecht.

Im Gegensatz zur Aussage von Scherm und Sages zeigt dieser Lehrende im Alltag ein selbstsicheres Verhalten, demnach sollte er das Feedback doch eigentlich positiv entgegennehmen. In diesem Fall liegt es daher nicht an seinem Selbstbewusstsein, sondern eher an der mangelnden Offenheit gegenüber dem Feedback des Schulleiters. Weitere Möglichkeiten können persönliche Differenzen zwischen dem Lehrenden und der Schulleitung sein. Dieser Lehrende strahlt im Alltag Überheblichkeit und Arroganz aus, dies kann ebenfalls ein Grund zur mangelnden Einsicht sein. Der Lehrende ist kritikunfähig.

Egal was nun der Grund für dieses Fehlverhalten ist, eines ist sicher, wenn die Lehrenden ihr eigenes Handeln nicht reflektieren und das begründete Feedback nicht konstruktiv aufnehmen, ist eine Weiterentwicklung nicht möglich. Aus diesem Grund ist es besser dem Feedback mit einer offenen Haltung zu begegnen und es als Chance zu begreifen.

Teamfeedback

Das Teamfeedback richtet sich an mehrere Personen bzw. an eine ganze Gruppe. Es dient vor allen Dingen dazu, Prozesse in der Gruppe anzusteuern und die Gruppe arbeitsfähig zu machen. Das Teamfeedback soll immer in regelmäßigen Abständen stattfinden und systematisch geschehen.

Beispiel

Seit einigen Jahren trifft sich das Erzieherteam regelmäßig zu Versammlungen. Die Versammlungen laufen nicht optimal und Zielvereinbarungen werden selten einstimmig verabschiedet. Nach mehreren Jahren hat sich viel Frustration bei den Teammitgliedern angestaut. Persönliche Konflikte entstehen und Differenzen bleiben unausgesprochen.

Wie im Studienbrief *„Konzepte, Verfahren und Perspektiven der Schulentwicklung“* aufgezeigt wird, hat das Team eine SWOT[2]-Analyse durchgeführt. Diese SWOT-Analyse stellt die Schwächen, Stärken, Chancen und Risiken des Teams dar. Der stellvertretende Schulleiter hat die Sitzung der Teams geleitet und zum ersten Mal sind Themen angesprochen worden, die vorher zu Konflikten geführt haben. Dies wirkt sich für die weitere Zusammenarbeit positiv aus, denn die Kommunikation wird besser. Die Informationen werden täglich per Mail der Erziehergruppe mitgeteilt. Die Erzieher treffen sich mindestens alle zwei Wochen um die Probleme der Schülerinnen und Schüler anzusprechen. Das Verantwortungsbewusstsein ist gestärkt worden und vormals erteilte Aufgaben seitens der Schulleitung übernehmen die Erzieher nun selbstständig.

In solch heterogenen Zusammensetzungen ist es nicht einfach Teamarbeit zu leisten.

Beim Teamfeedback spielt das Zuhören eine Rolle. Zuhören ist eine Qualität, mit der man seinem Gesprächspartner Respekt erweist.

[2] SWOT ist ein Akronym und steht für S= Strength, W= Weaknesses, O= Opportunities und T= Threads. Die Stärken-und-Schwächen-Analyse sollte sich auf die innere Schulangelegenheit beziehen. Wenn man die Stärken und Chancen kreuzt, dann ergeben sich die Potenziale einer Schule. Wenn man umgekehrt, die Schwächen und Gefährdungen zusammenbringt, erhält man Hinweise für die Defizite der Schule. (Rolff 2017: S. 84)

Wichtig ist, dass jede Person die Aussagen der anderen konstruktiv annimmt und für relevant hält. Durch die offene Haltung kann das Team zusammenwachsen und sich entwickeln.

2.7.4 Kommunizieren soll in Konfliktsituationen geübt sein

Konflikte entstehen, ob zwischen zwei Personen oder im Team. Es ist eine delikate Angelegenheit, der sich die Personen nicht unbedingt stellen wollen. Die Kommunikation beeinflusst den Ablauf in Konfliktsituationen. So ist sie für die Wirkung, Ursache und die Folge ausschlaggebend und auch wie Personen mit Konflikten umgehen. Deswegen ist eine klare, sachliche und emotionale Kommunikation unabdingbar um Konflikte zu lösen. Wenn beide Gesprächspartner ihre Aussagen korrekt und klar mitteilen, lässt sich im Dialog erkennen, wo gemeinsame Ansichten liegen und wo es Differenzen in den Aussagen gibt. Anhand der folgenden Auflistung kann man mögliche Ursachen für Konflikte festlegen:

- Mangelnde Information
- Die Teammitglieder hören nicht zu.
- Es wird zu wenig Zeit vorgesehen.
- Es werden voreilige Schlüsse gezogen.
- Die Teammitglieder werden ungeduldig.
- Launige Mitglieder
- Man versteht die Information nicht.
- Unangebrachte Tonlage
- Mangelndes Interesse
- Sturheit und Uneinsichtigkeit
- Unterschiedliche Kulturen
- Enttäuschung
- Mangelnde Anerkennung und Wertschätzung
- Keine Herausforderung

Werden Konflikte nicht erkannt oder bearbeitet, fangen Teammitglieder an ihr Verhalten zu ändern. Jede weitere Teamsitzung wird zu einem ungewollten Zwang und hat Tendenz Unmut im Team zu verbreiten. Deshalb sollten Konflikte im Team sofort angesprochen und zielorientiert sein.

Wie können Konflikte beseitigt werden?

Eine gute Basis um Konflikte zu lösen, ist, wenn beide Parteien sich mit dem Problem auseinandersetzen, ohne dem Gesprächspartner zu schaden.

Der schwierigste Schritt ist die Wahrnehmung eines Problems im Team und die Eigenschaft sich für das Wohl der Teammitglieder zu interessieren. Das setzt voraus, dass die Teammitglieder um das Wohl der Gruppe bemüht sind. Wird das Problem erkannt, dann wird durch Kommunikationsfähigkeit nach Lösungsansätzen gesucht. Zielsetzungen zu vereinbaren gibt dem Team die Sicherheit, dass sich alle über die Ziele einig sind. Des Weiteren sorgt es für Transparenz und setzt einen festen Zeitrahmen zum Erreichen der Ziele voraus.

Erger beschreibt in seinem Buch „*Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen*“ sieben Schritte zu einer möglichen Konfliktlösung:

- Problemerkennung und Beschreibung.
- Den allgemeinen Sachverhalt aufnehmen ohne unnötige Äußerungen.
- Mögliche Lösungen im Team diskutieren und notieren.
- Die Lösungsansätze sollen besprochen und ausgewertet werden.
- Gemeinsam sollen sich die Teammitglieder für einen Lösungsansatz entscheiden.
- Es werden innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens Vereinbarungen festgelegt, um das Problem zu beheben.
- Jedes Ergebnis wird protokolliert.

2.7.5 Sprachbarrieren in Teams

Belgien ist eines der wenigen Länder in Europa, in dem drei Landessprachen vertreten sind. Dies führt zu Problemen und Komplikationen, was die Zusammenarbeit anbelangt, sei es in Betrieben, Verwaltungen oder Schulen.

In Schulen trifft man auch auf Kolleginnen und Kollegen, die durch Intoleranz, sei es kultureller oder sprachlicher Natur, Professionelle Unfähigkeit zeigen. Auch wenn Lehrende gerne als Experten bezeichnet werden, können Schulen gewisse Erwartungen an die Lehrenden stellen und sie zu Weiterbildungen verpflichten. Unter anderem auf sprachlicher Ebene, um teamfähig zu werden und so den Anforderungen der Gesellschaft gerecht zu werden. Sind die Personen sich dessen nicht bewusst, dann wird Teamarbeit zu einer Herausforderung für die Schulleitung, die Kolleginnen und Kollegen.

In einem Artikel „ *Bedingungen erfolgreicher interkultureller Teamarbeit*“ geben Mathias Otten, Imke Scheurich und Yvonne Mallmann Ratschläge, wie die Kommunikation bei zwei Sprachen verbessert werden kann.

- Die Kommunikationsmöglichkeit und Gestaltung sollte gleichberechtigt sein und gewährleistet werden.
- Bei wichtigen Entscheidungen und Arbeitsprozessen soll darauf geachtet werden, ob alle Teammitglieder es verstanden haben.
- Missverständnisse und Konflikte sollten umgehend angesprochen werden.
- Die Beziehung zwischen den vereinzelten Teammitgliedern sollte vertrauensvoll aufgebaut sein mit gegenseitiger Unterstützung.
- Die non-verbale Kommunikation sollte als Hilfsmittel dienen.
- Informationen außerhalb von Teamsitzungen sollen immer in den Teamversammlungen besprochen werden.

2.8 Schulleitung zwischen Druck und Harmonie

Es ist undenkbar überhaupt einen Wandel an der Schule vorzunehmen, wenn die Unterstützung der Schulleitung nicht vorhanden ist. Doch neben den vielen Aufgaben, die ein Schulleiter zu bewältigen hat, geht es hauptsächlich darum, das Kollegium von der Notwendigkeit der Teamarbeit zu überzeugen. Jede neue Einführung von Projekten, so wie die systematische Teamarbeit, wirkt sich im Kollegium anders aus. Manche reagieren mit Freude und Offenheit und andere mit Angst, Widerstand, Frustration und Enttäuschung.

Die Schulleitung soll in Veränderungsprozessen dem Kollegium Sicherheit geben und für angemessene Rahmenbedingungen sorgen, indem er den Lehrenden das Gefühl vermittelt, keine Mehrarbeit zu leisten. Die Schulleitung kann zum Aufbau der Teamarbeit für Zeitressourcen, Räume und Arbeitsmaterial sorgen.

Des Weiteren soll die Schulleitung zu jedem neuen Projekt, das eingeleitet wird, Experten zu bestimmten Themen miteinbeziehen. Das Wissen und die Erfahrung der Experten wirken überzeugend beim Kollegium und unterstützen eine positive Ansicht.

Ein wichtiges Werkzeug der Schulleitung zum besseren Verständnis von Teamarbeit bietet das Leitbild der Schule. Das Leitbild wird vom gesamten Kollegium erstellt und schriftlich festgehalten. Es sorgt für Transparenz und bietet den Kolleginnen und Kollegen die Möglichkeit, die Werte, Normen und Ziele der Schule zu jeder Zeit einzusehen.

Wie schon in der Einführung vermerkt, unterstehen die Schulleiterinnen und Schulleiter einem Schulträger und sind nicht frei in der Gestaltung ihrer Organisation Schule. Sie haben sich an Regeln und Gesetze zu halten. Sie können aber im Rahmen des Möglichen ihr Personal bei Veränderungsprozessen schützen und unterstützen.

Bei Veränderungsprozessen seitens der Schulleitung macht Teamarbeit nur dann Sinn, wenn das pädagogische Handeln und die Zusammenarbeit verbessert werden. Mit dem Zweck, die Arbeit zu erleichtern und der Erkenntnis sein persönliches Wissen zu erweitern. (Lohmann, Huber 2012: S.44)

Schulleitung macht den Spagat zwischen Ministerium und Kollegium und versucht das Gleichgewicht zu halten. Diese Aufgabe ist für die Schulleitung schwierig, weil sie den größten Teil der Bedenken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigen soll. Der Druck ist durch die unterschiedlichen Erwartungen hoch um beiden Parteien immer gerecht zu werden.

3 Studie zur Teamarbeit

In dem praktischen Teil der Arbeit geht es darum zu erfahren, wie in der Einleitung beschrieben, wie Teamarbeit an belgischen Sekundarschulen gefördert werden kann, trotz zwei verschiedener Muttersprachen.

Ziel der Forschung ist es, eine Hypothese darzulegen, die auf das Sprachproblem näher eingeht, um im Anschluss daran ein passendes Konzept auf die Schule abgestimmt zu entwickeln.

Im Schuljahr 2017-2018 wurde in allen Sekundarschulen der DG eine Psychorisikoanalyse (sieh Anhang 1) bei den Lehrenden, Erziehungs- und Verwaltungspersonal durchgeführt. Die Psychorisikoanalyse wurde von Securex[3], einer Organisation für Gesundheit und Vorsorge, aufgrund von Beschwerden seitens des Personals an Schulen wegen Arbeitsbelastung durchgeführt. Es stellte sich am Königlichen Athenäum heraus, dass die Teamarbeit an der Schule unter der Benchmark[4] liegt. Dieses Ergebnis führte bei der Schulleitung zu ersten reflexiven Hinterfragungen des Problems an der Schule. Da nicht herausgefiltert wurde, welche Ursache das Problem mit sich bringt, wird der Fokus in der Arbeit hauptsächlich auf die Sprachbarrieren gerichtet.

Diese Sprachbarriere verursacht in Belgien zahlreiche Differenzen zwischen den Personen, weil viele Einwohner lediglich eine Landessprache, vielleicht zwei und selten drei beherrschen. Dieses Problem finden wir auch in der DG wieder und somit auch in den Schulen und am KAE. Die Kommunikation und der Informationsaustausch sind in der Schule unerlässlich um eine effiziente Teamarbeit zu ermöglichen. Wie kann miteinander kommunizieren funktionieren, wenn die Lehrenden sich nicht verständigen können.

Deswegen könnten die Ergebnisse der Studie für belgische Sekundarschulen, eine wichtige Rolle in der Konzeptentwicklung zur Teamarbeit spielen.

---

[3] Securex ist ein internationaler Akteur auf dem Gebiet der sozialen Verwaltung und der Humanressourcen für Einzelpersonen, Start-ups und Unabhängige.

[4] Eine Benchmark (von englisch *benchmark* oder *bench mark*) ist ein Vergleichsmaßstab. Benchmarking (sinngemäß *„Maßstäbe vergleichen“*) bezeichnet die vergleichende Analyse von Ergebnissen oder Prozessen mit einem festgelegten Bezugswert oder Bezugsprozess. (https://de.wikipedia.org/wiki/Benchmark)

3.1 Auswahl der Forschungsmethode

3.1.1 Quantitative oder Qualitative Methode?

Bei der Forschungsmethode unterscheidet sich die Vorgehensweise durch die qualitative oder quantitative Methode. Ein Unterschied liegt darin, was der Forschende oder die Forschende mit dem Resultat erreichen möchte und an welche Personen die Methode gerichtet ist.

Entscheidet sich der Forschende oder die Forschende für eine quantitative Untersuchung, dann sind Tabellen und Zahlungsbegriffe oder mathematische Formeln und Kalkulationen ausschlaggebend um Analysen durchzuführen und die Arbeit zu präsentieren. Es liegen immer nummerische Zahlen oder Daten vor, die anhand einer Statistik visualisiert werden. (Mayring 2015: 20)

Um herauszufinden ob zwei Muttersprachen an einer belgischen Sekundarschule die Zusammenarbeit in Teams hindert, wurde eine qualitative Untersuchung in dem praktischen Teil der Arbeit durchgeführt. Die Felduntersuchung[5] bezieht sich auf spezifische Verhaltensmuster und Eigenschaften bei Personen, die in einer Schule arbeiten. Da es sich um eine Forschung im sozialen Bereich handelt, können zuvor keine Zahlenbegriffe in tabellarischer Form erhoben werden. Ziel ist es, die Verhaltens-und Denkweisen der Personen zu erkennen und zu hinterfragen. Der Prozess der qualitativen Untersuchung wird durch die Forschende durch eine passive Rolle durchgeführt. Durch die Datenanalyse sollen neue Erkenntnisse über die Forschungsfrage gewonnen werden.

Fünf Merkmale sollten bei der qualitativen Forschung berücksichtigt werden:

- Die Forschungsfrage soll einen Bezug zur Methode und Datenanalyse haben.
- Die Forschungsperson soll dem Prozess offen gegenüberstehen ohne voreingenommen zu sein, d.h. ohne Vorurteile und Meinungen zu haben.

[5] Systematisches, an Ort und Stelle vorgenommenes Sammeln von wissenschaftlich auswertbaren Daten über Verhältnisse in der Wirklichkeit. (Duden/Rechtschreibung/Feldforschung)

- Das Ziel soll, im Verlauf des Prozesses, die Ansammlung von vielen Informationen sein.
- Es soll logisch aufeinander bauende Verknüpfungen zwischen der Theorie und der Praxis hergestellt werden.
- Das Verhalten des Forschenden oder der Forschenden soll reflexiv geschehen um den Kontext zwischen Forschungsfrage und Forschungsgegenstand zu bewahren.
  (Artikel zur qualitativen Forschung- Methoden & Beispiele für die Bachelorarbeit)

Damit eine angemessene Struktur in der qualitativen Forschung entsteht, wird das Leitfadeninterview in dieser Arbeit durchgeführt.

3.1.2 Das Leitfadeninterview

Das Leitfadeninterview ermöglicht den befragten Personen offen und individuell auf die Fragen zu antworten. Dadurch erhält der Interviewer eine Vielzahl an Informationen auf sachlicher und emotionaler Ebene. Des Weiteren kann der Interviewer komplexe Sachverhalte erfahren und den Schwerpunkt auf die eigene Formulierung setzen. Das ermöglicht wiederum bei der Auswertung Zusammenhänge oder große Unterschiede zu erkennen.

Das Leitfadeninterview ist ein halbstrukturiertes Interview. Das Interview enthält eine schriftliche Struktur in den Fragestellungen und der Interviewer kann je nach Situation weitere nicht vorbereitete Fragen stellen. Der Interviewer folgt demnach nicht dem genauen Ablauf der Fragen.

Folgende Kriterien helfen bei der Entwicklung eines Leitfadeninterviews:

- Zu Beginn des Interviews sollen Fragen gestellt werden, auf die der Befragte einfach antworten kann.

- Der Interviewer soll sich ausgiebig mit dem Thema auseinandersetzen, um nicht den Eindruck zu erwecken, er wüsste nicht mehr als der Befragte über die Thematik.
- Die Fragen sollen klar und verständlich formuliert werden. Damit die Antwort möglichst viele Informationen hergibt.
- Die Aussagen der Befragten sollen möglichst gut und schnell beantwortet werden, ohne lange darüber nachzudenken.
- Weitere Fragen sollen immer bereitliegen, denn ein Interview verläuft nicht immer, wie man sich das erhofft.
- Es sollen keine Fragen gestellt werden, die den Befragten dazu zwingen, die Antwort wiederzugeben, die der Interviewer erwartet oder die den Befragten unter Druck setzen.
- Kommen unangenehme Themen auf, so sollen sie in einer entspannten Atmosphäre behandelt sein.
- Jeder Interviewleitfaden soll zuvor bei einer Person getestet werden.
  (Bonsen, Büchter 2012: S. 75- S. 79)

3.2 Vorgehensweise der Forschung

3.2.1 Vorbereitung des Interviewleitfadens

Zuerst wird das Leitfadeninterview (siehe Anhang 2) vorbereitet und auf die o.e. Kriterien geachtet. Die ersten Fragen sind so formuliert, dass eine angenehme Atmosphäre geschaffen wird und der Befragte leicht antworten kann. Durch eine einleitende Frage, die sich auf das Feedback der Evaluation von Securex bezieht, wird die Thematik Teamarbeit eingeführt. Schritt für Schritt werden die Fragen bezüglich der Teamarbeit komplexer und tiefgründiger. Anschließend wird im Interviewleitfaden auf die Problematik der Sprachbarrieren näher eingegangen. Zuletzt wird die Rolle der Schulleitung in der Teamarbeit und der Kommunikation hinterfragt.

3.2.2 Auswahl der Interviewpartner

Am Königlichen Athenäum sind im Schuljahr 2018-2019 110 Personalmitglieder beschäftigt. Davon sind 34 Personen männlich und 76 Personen weiblich. Da keine Interviews mit der Grundgesamtheit durchgeführt werden können, weil die zeitlichen Ressourcen fehlen, wurde eine Stichprobe ausgewählt.

Des Weiteren werden spezifische Merkmale wie Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit bei den Interviews hinterfragt. Deswegen hat man sich in der Arbeit für eine bewusste Auswahl an Personen entschieden, die diese besonderen Merkmale auszeichnen.

Ziel während der Interviews ist zu erfahren, welche positiven und negativen Eigenschaften Teamarbeit mit sich bringen, um dann aus den Ergebnissen eine Theorie erstellen zu können, die zwar nicht die Grundgesamtheit der Personen widerspiegelt, aber Ansätze zu Verbesserung der Teamarbeit ermöglicht.

Die Kontaktaufnahme zu den Befragten findet auf mündlicher Ebene statt. Damit das Interesse bei den Teilnehmern geweckt wird, wird die Absicht des Interviews ausführlich im Vorfeld erklärt. Zudem erhalten alle Teilnehmer ein Feedback zu der Auswertung der Untersuchung.

Es wurden drei Personen mit der Muttersprache Deutsch und drei Personen mit der Muttersprache Französisch ausgewählt. Unter den sechs befragten Personen wurde wiederum eine Person ausgewählt, bei der die Teamarbeit hervorragend und eine Person, bei der die Teamarbeit überhaupt nicht funktioniert, ausgewählt.

Bei der Auswahl der Personen wurden die Geschlechter nicht berücksichtigt, weil knapp 70% weibliche Personen am KAE beschäftigt sind. Somit waren zwei der befragten Personen männlich und vier weiblich.

Des Weiteren wurde die Berufserfahrung der befragten Personen berücksichtigt. Somit sind drei Personen länger als zwanzig Jahre im Schulsektor tätig und drei seit knapp zehn Jahren. Diese Auswahl wurde getroffen, weil die Erfahrungswerte und das Wissen der älteren Personen mehr Informationen und unterschiedliche Sichtweisen und Erleb-

nisse mit sich bringen. Die Masse und Vielfältigkeit an Informationen ermöglicht eine repräsentativere Hypothese zu generieren.

3.2.3 Durchführung des Interviews

Die Termine für die Interviews mit den sechs verschiedenen Befragten werden zu unterschiedlichen Freistunden der Lehrenden festgelegt. Nach Zustimmung der einzelnen Personen wird das Interview im Sprechzimmer durchgeführt. Das Sprechzimmer bietet eine angenehme Atmosphäre und ermöglicht ungestört zu sein. Jedes Interview wird mit einem Tonträger aufgenommen.

Bevor der Interviewer mit den Fragen beginnt, wird ausdrücklich auf die Anonymität und den Datenschutz hingewiesen.

Während des Verlaufs des Interviews hat der Interviewer die Fragen nicht wörtlich abgelesen, sondern eine authentische offene Haltung gezeigt. Bei keinem der Interviews ist es zu unangenehmen Situationen gekommen, wo sich der Befragte unwohl gefühlt hat.

Jedes Interview hat unterschiedlich lange gedauert.

Nach Beendigung der Interviews wird nach dem Befinden der Befragten gefragt und welchen Eindruck sie von dem Interview hatten.

3.3 Datenauswertung

Jedes Interview wird durch eine installierte Software auf dem Computer transkribiert. Bei der Transkription wird folgende Anweisung befolgt:

- Jedes Wort wird schriftlich abgetippt.
- Verzögerungslaute wie, „äh“ und „euh“ werden nicht transkribiert.

- Wenn längerer Pausen durch den Befragten eingelegt werden, dann sind diese durch folgendes Zeichen gekennzeichnet (-).
- Emotionen wie Lachen, Weinen und andere Laute oder nonverbale Reaktionen werden in Klammern notiert.
- Wird eine Frage durch den Interviewer gestellt, wird dieser durch ein I gekennzeichnet. Gibt der Befragte die Antwort, wird dieser durch ein B gekennzeichnet.
- Der Zeilenabstand beträgt 1,5. (siehe Anhang 3)

Wenn alle Interviews transkribiert sind, dann wird nach der Mayringer-Methode die Auswertung durchgeführt.

Die Auswertung wird nach dem Verfahren der Zusammenfassung erstellt. Dabei wird systematisch vorgegangen, indem durch eine Tabelle mehrere Spalten definiert werden. In jede Spalte werden Schritt für Schritt die Aussagen geschrieben, bis am Ende eine Kodierung mit den Schlüsselwörtern entsteht.

Wie bei dem Verfahren der Zusammenfassung vorgegangen wird, wird in vier Phasen näher erläutert.

Erste Phase: Die Paraphrasierung

Aus den Interviews werden die wesentlichen Aussagen notiert. Unnötige Informationen werden gestrichen und in einer kurzen grammatikalischen Form zusammengefasst. Die Sprachebene ist in allen Aussagen einheitlich verschriftlicht.

Zweite Phase: Die Generalisierung auf das Abstraktionsniveau

Die Paraphrasen sollen nun verallgemeinert werden, indem alle Informationen, die über dem Abstraktionsniveau liegen, weggelassen werden. Die Aussagen werden neu formuliert. Wenn Zweifel bei der Reduktion der Paraphrasen entstehen, soll auf theoretische Grundannahmen zurückgegriffen werden.

Dritte Phase: Die erste Reduktion

Es wird eine weitere Reduktion der Paraphrasen durchgenommen, indem mehrere Paraphrasen, die aufeinanderfolgen, zusammengefasst werden. Es werden nur die wichtigsten Paraphrasen, die zu den Inhaltskontexten passen, übernommen.

Vierte Phase: Die zweite Reduktion

Zuletzt müssen alle Paraphrasen in Kategorien zugeordnet werden. Es werden alle Paraphrasen zu einem Thema zusammengefasst, die eine ähnliche oder eine verschiedene Aussage haben. Die Themen werden kategorisiert.

Nachdem der erste Durchgang zu mehreren Kategorienbildungen geführt hat, soll in einem zweiten Durchgang eine Rücküberprüfung über die Aussagen gemacht werden. So sollen fallübergreifende Einschätzungen durch Personalmitglieder verallgemeinert werden und zu präziseren Kategorien führen. Erst dann ist das Ziel des Verfahrens erreicht. (Mayring 2010: S. 71- S. 85) (siehe Anhang 4)

3.4 Diskussion der Ergebnisse

Nachdem die Interviews nach der Mayringer-Methode zusammengefasst sind, haben sich sechs Kategorien mit spezifischen Themen gebildet. Die sechs Kategorien bilden sich aus der Häufigkeit bestimmter Merkmale, die durch die Befragten geäußert werden. Diese definierten Merkmale werden einen wesentlichen Beitrag zur Konzeptentwicklung leisten.

Den Befragten ist die Notwendigkeit, Teamarbeit einzuführen, bewusst, bei einigen wird sogar der Wunsch geäußert. Zudem wird jedoch auch angemerkt, dass Teamarbeit auf menschlichen Beziehungen basiert und es daher ein schwieriges Unterfangen ist, ein gesamtes Kollegium davon zu überzeugen.

Bei der ersten Kategorie, wodurch Teamarbeit an der Schule behindert wird, ist die erste bemerkenswerte Aussage von fünf der sechs Befragten, dass Teamarbeit nie in der Ausbildung thematisiert werde. Diese Erkenntnis führt darauf zurück, dass die Basis von Wissen, was Teamarbeit beinhaltet, bei den Lehrenden nicht vorhanden ist. Besondere Merkmale, die häufig erwähnt wurden, warum Teamarbeit nicht stattfindet, sind die unterschiedlichen Charaktere der Kolleginnen und Kollegen sowie der mangelnde Wille und die mangelnde Kommunikation untereinander. Diese Merkmale lassen auf menschliche Werte zurückführen, die von einer inneren Einstellung abhängen, ob die Personen sich bereit erklären, sich den anderen zu öffnen und soziale Kontakte knüpfen.

In der zweiten Kategorie, was Teamarbeit für die Personen bedeutet, bemerkt man, dass die Befragten mangelndes Wissen über die Teamarbeit besitzen, dies äußert sich vor allen Dingen, da Teamarbeit sich für die Befragten hauptsächlich auf Unterrichtsvorbereitungen beschränkt, dabei beutet Teamarbeit wesentlich mehr als nur Unterrichtsvorbereitungen. Empathie, Engagement, Respekt, Kommunikationsfähigkeit, Zuhören, Vertrauen, Kollegialität, Akzeptanz, Zuverlässigkeit und Kritikfähigkeit sind Merkmale, die bei den sechs Befragten oft zum Ausdruck kamen und wo mehrmals in den Interviews hingewiesen wurde. Oft wurden diese Aussagen durch eine andere Tonlage oder Mimik mitgeteilt. Es scheint, dass die menschlichen Werte für die Personen bei der Teamarbeit sehr wichtig sind. Überraschend ist es für den Interviewer zu erfahren, dass

die Treffen außerhalb der Schule in den Fachteams zu einer besseren Stimmung in den Teams beitragen. Bei einem ist der Wunsch geäußert worden, dass die privaten Treffen häufiger sein sollten. Neben den menschlichen Werten stehen aber auch die gerechte Arbeitsverteilung unter den Mitgliedern im Vordergrund. Des Weiteren ist der Wissens- und Erfahrungsaustausch während der Versammlung bereichernd für die Teammitglieder. Zuletzt wird von einer Teamarbeit auch aktive Teilnahme erwartet, in der produktiv gemeinsam gearbeitet wird um gute Resultate zu erreichen.

In der dritten Kategorie wird auf die Sprachbarrieren eingegangen. Häufige Aussagen sind ein hohes Schamgefühl, mangelndes Selbstbewusstsein, mangelndes Verständnis seitens der Kolleginnen und Kollegen. Diese Merkmale basieren darauf, dass die Person selber in den inneren Werten eine Blockade äußert. Ein weiterer Grund besteht auch in der mangelnden Sprachkompetenz der Personen, die aus Zeitgründen oder schlechten Willen gezeigt werden. Die mangelnde Flexibilität herrscht sowohl seitens der Deutschsprachigen als auch der Französischsprachigen. Auch wenn die Schule sich in der DG befindet, so ist die DG ein Teil Belgiens und die Basis sollte in deutscher Sprache erlernt werden, aber eine Basis in Französisch sollte ebenfalls beherrscht werden. So reden beide Parteien in den Interviews von persönlichen Vorstellungen und immer wieder kommt zum Ausdruck, dass die Schule in der DG ist, somit müssen alle Deutsch reden. Es zeigt mangelndes Verständnis auf kultureller Ebene.

In der vierten Kategorie geht es darum, wie man die beiden Sprachenkulturen öffnen kann. Eine Übersetzerin oder ein Übersetzer scheint eine langwierige Lösung zu sein, die alle Befragten geäußert haben. Diese Methode wird in der Schule schon lange angewendet. Also eine Bestätigung, seitens der Befragten, dass die Übersetzung effizient ist. Wenn neue Lehrende an einer Schule in der DG beginnen, ist es von Vorteil, wenn eine gewisse Basis in der Sprachkenntnis vorhanden ist. Sollte das nicht der Fall sein, dann sollen die Personen Abendkursen in Deutsch folgen. Es wird aber auch sowohl von Deutschsprachigen wie von den Französischsprachigen erwartet, dass beide einen Schritt aufeinander zugehen und Verständnis zeigen. Das bedeutet, beide Sprachkulturen sollen eine Basis in Deutsch und Französisch beherrschen um sich anzupassen. Um die Hemmungen zu reduzieren, sind viele Aktivitäten, die an der Schule von der Schulleitung organisiert werden, hilfreich um aufeinander zuzugehen. Diese Aktivitäten sind

vor allem informelle Treffen wie der Lehrerwohlfühltag[6], der Umtrunk oder der Lehrerausflug. Der Schulleiter hat eine wichtige Vorbildfunktion, indem er regelmäßig beide Sprachen spricht und die jungen Kolleginnen und Kollegen positiv beeinflusst. Des Weiteren teilt der Schulleiter in den Personalgesprächen mit, dass das Erlernen der anderen Sprache notwendig ist, um an der Schule weiterhin arbeiten zu können und integriert zu werden.

In der fünften Kategorie geht man implizit auf das Thema der Rolle der Schulleitung bei der Teamarbeit ein. In den Interviews wird immer wieder erwähnt, dass die Zeitressourcen geschaffen werden sollen, aber andersherum es auf gar keinen Fall Überstunden sein dürfen, wenn man das Kollegium von der Notwendigkeit der Teamarbeit überzeugen möchte. Des Weiteren spielen die Materialanschaffung und der Ort eine wichtige Rolle. Die Schule hat keinen Versammlungsraum, um Teamarbeit zu leisten, es wird jedoch von den Befragten als Wunsch geäußert, sich in einem ausgestatteten Raum mit Computern zu treffen. Auf menschlicher Ebene sind die Erwartungen, dass die Schulleitung als Unterstützung fungiert und die Ziele durch die Schulleitung klar definiert werden. Des Weiteren soll sich langfristig die Teamarbeit nicht nur auf Fachteamtreffen berufen, sondern erweitert werden, indem Jahrganstreffen organisiert werden oder stufenübergreifend gearbeitet wird. Sehr wertschätzend finden die Kolleginnen und Kollegen die zahlreichen Aktivitäten, die der Schulleiter organisiert, wo hauptsächlich das Wohlbefinden im Vordergrund steht.

In der sechsten Kategorie wird bestimmt, wodurch die Befragten erkennen, wann Teamarbeit geleistet wird. Hauptsächlich äußert sich das durch eine gute Stimmung in den Gruppen. Durch Freude und Motivation, an den Teamtreffen teilzunehmen. Die Interaktion zwischen den verschiedenen Personen steht hier an erster Stelle, darauf wird bei den Befragten großen Wert gelegen. So sind Zuverlässigkeit, Hilfsbereitschaft, Offenheit, Teilnahme, Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit und Verständnis die Werte, die bei Teamarbeit sichtbar sind. Was den Verlauf der Versammlungen anbelangt, so ist eine gute Vorbereitung von Vorteil, um strukturiert zu verfahren. Des Weiteren ist die Leitung der Versammlung durch die Moderatorin oder den Moderator un-

[6] Der Lehrerwohlfühltag findet an einem Konferenztag statt, wo das Wohlbefinden der Lehrenden im Vordergrund steht. Sie können verschiedene kreative Ateliers belegen, wie Basteln, Kochen, Sport usw.

abdingbar. Die Teammitglieder erhalten alle gerechte Aufgabenzuteilungen nach Fähigkeiten, wenn dann gemeinsam ein positives Resultat erzielt wird, ist Teamarbeit sichtbar. Dadurch wird im Kollegium ein positives Feedback vermittelt, das die Produktivität der Teamarbeit erhöht. Zuletzt wird Teamarbeit bei den Befragten auch sichtbar, wenn die Personen sich außerhalb der Schule treffen.

„Wenn ein Basiswissen der deutschen und der französischen Sprache bei den Personalmitgliedern an den Schulen in der DG vorhanden ist, dann werden die zwischenmenschlichen Beziehungen durch Offenheit, Verständnis und Akzeptanz gestärkt.“

4 Konzept

Aufgrund der Auswertung der Datenanalyse soll ein Konzept erstellt werden, das zum einen die beiden Sprachkulturen zueinander führt und zum anderen soll dann durch die Offenheit Teamarbeit geleistet werden, wobei näher auf die Bedeutung der Teamarbeit im Kollegium eingegangen wird.

Ausgangssituation

Das Königliche Athenäum Eupen ist eine Sekundarschule, wo die Jahrgänge 1 bis 6 organisiert werden. Das Athenäum gehört dem GUW an. Schulen, die dem GUW zugeordnet werden, sind von der DG eingerichtet, verwaltet und zur Gänze finanziert.

Zielsetzung

- Verbesserung der Kommunikation
- Gemeinsame Absprachen treffen und sie verbindlich vertreten
- Gemeinsame Ziele im Team festlegen und Ergebnisse erzielen
- Arbeitsentlastung durch gegenseitige Unterstützung
- Leistungsstandard der Schülerinnen und Schüler steigern
- Persönliche Beziehungen im Team fördern
- Persönliche Entfaltung der Fähigkeiten
- Vorbildfunktion für die Entwicklung der Lernenden
- Versammlungsraum organisieren
- Systematische Teamstunde an der Schule festlegen
- Zwei Sprachen, ein gemeinsames Ziel
- Integrität und Zugehörigkeit
- Erfahrungs- und Wissensaustausch
- Aufgabenverteilung nach Fähigkeiten

Ideenbeschreibung

- *Zur Sprachförderung*

Bislang werden schon erste Maßnahmen ergriffen, die positiv in den Interviews bewertet wurden und weiterhin organisiert oder verstärkt werden, wie:

- Das Mentoring.
- Aktivitäten, wo das Wohlbefinden der Lehrenden im Vordergrund steht.
- Aktivitäten nach der Schulzeit.
- Die Rolle einer Übersetzerin oder eines Übersetzers durch ein Personalmitglied, bei Verständnisschwierigkeiten vorsehen.

Die Schulleitung spielt in der Sprachförderung eine Begleiterin oder einen Begleiter, die immer wieder in regelmäßigen Abständen bei Personalgesprächen darauf hinweist, wie wichtig das Erlernen beider Sprache ist.

Maßnahmen wie die Ratschläge der Schulleitung, zu Beginn des Jahres die deutsche oder französische Sprache zu erlernen, soll bei den Gesprächen mit den neuen Kolleginnen und Kollegen verstärkt werden. Zielvereinbarungen sollen festgelegt werden und innerhalb von zwei Jahre sollten Grundkenntnisse in den beiden Sprachen bei den neuen Kolleginnen und Kollegen erreicht sein.

Kolleginnen und Kollegen, die neu an der Schule sind und nur die französische Sprache beherrschen, werden zu Beginn ausschließlich in der bilingualen Abteilung beschäftigt. Die Schulleitung unterstützt den Einstieg der Lehrenden, damit es keine Verständnisschwierigkeiten mit den deutschsprachigen Lernenden gibt und um die Lehrenden nicht sofort zu überfordern. Langfristig müssen diese Kolleginnen und Kollegen die deutsche Sprache erlernen.

Entweder folgen die neuen Kolleginnen oder Kollegen dem Angebot der Abendkurse oder innerhalb der Schule wird eine Sprachförderung angeboten, indem eine Person von außerhalb oder ein Lehrender eine Stunde die Woche Deutsch und eine Stunde Französisch unterrichtet. Die neuen Kolleginnen und Kollegen werden durch die Zielvereinbarung verpflichtet, eines der beiden Angebote wahrzunehmen.

Des Weiteren ist die Schulleitung das Vorbild der Personalmitglieder und somit soll sie weiterhin während den Versammlungen bei Verständnisschwierigkeiten in beiden Sprachen sprechen, auch wenn ab und zu Zeit dadurch verloren geht. Es ist wichtig, dass beide Sprachkulturen die Informationen auf gleiche Weise erhalten, denn sollte dies nicht der Fall sein, können wichtige Informationen nicht vermittelt werden oder Konflikte entstehen.

Das Team der Schulleitung und des Middle Managements sind Vorbild in den Werten, die die Schule in dem Leitbild festgelegt habt und soll sicherstellen, dass diese auch in der Schule gelebt werden. So soll immer wieder darauf hingewiesen werden, dass die Werte zur Identifikation mit der Schule und zur Integration beitragen.

- *Zur Teamarbeit*

Im Monat Mai wird Elmar Philipp in der Schule während eines Konferenztages das Thema Teamarbeit mit dem Kollegium bearbeiten. Das dient als ersten Schritt zum Bewusstsein der Notwendigkeit von Teamarbeit an der Schule, mit dem Ziel, dass das Kollegium einen Mehrwert darin sieht und nicht wieder eine Neuerung, die mit Mehrarbeit verbunden ist. Das Leitbild der Schule wird verbessert und ergänzt, damit sich jeder identifizieren kann und die Ziele transparent sind.

Zur Teambildung werden die Lehrenden nach Fachschaften zugeordnet. Anhand einer Matrix wird visualisiert auf welchen Ebenen die verschiedenen Teams arbeiten können. Dies verschafft jedem Lehrenden eine Zugehörigkeit in der Schule und Einzelgänger werden aufgefangen.

Da es in der Schule keinen Raum gibt, in dem sich die Kolleginnen und Kollegen treffen können, wird ein Versammlungsraum geplant. In den Versammlungsraum kommt ein großer runder Tisch für zwölf Personen. Es werden zwei kleine runde Tische für sechs Personen vorgesehen. Computer, Flipcharts und weiteres Material sind für den Raum vorgesehen.

Für das Schuljahr 2019 wird eine Teamstunde in den Stundenplan der Lehrenden integriert. Alle Lehrenden einer Fachschaft haben in ihrem Stundenplan die Möglichkeit,

sich während einer Stunde die Woche zu treffen. Die Teamstunde ist weder nach dem regulären Unterricht noch als Überstunde geplant. Wenn zum Beispiel dem Team Deutsch acht Mitglieder angehören, so werden die acht Lehrenden die Möglichkeit haben, sich donnerstags in der zweiten Stunde zu treffen, weil in dieser Stunde für alle Mitglieder eine Freistunde vorgesehen ist.

Bislang war donnerstags in der neunten Stunde eine Freistunde für das gesamte Kollegium vorgesehen. Diese Stunde ist jedoch für Personalversammlungen eingeplant, so dass es noch nicht als Teamstunde vom Kollegium verstanden wird. Künftig soll diese Stunde jedoch einen weiteren Freiraum zu Teamtreffen ermöglichen.

Bei der ersten Fachteamversammlung ab August 2019 geht es darum, dass die Teammitglieder sich besser untereinander kennenlernen und Basiselemente zur gemeinsamen, langfristigen Zusammenarbeit festlegen.

Die Teammitglieder sollen die neun Rollen unter sich auswerten, damit besser klar wird, welche Fähigkeiten jeder besitzt und welche Rolle ihnen zugeordnet werden können. Das verbessert die Aufgabenverteilung untereinander. (siehe Anhang 5)

In jedem Team wird erst einmal eine Bestandsaufnahme durchgeführt. Dies folgt durch zwei verschieden Methoden. Entweder durch das Koordinatensystem oder durch einen Fragebogen. Das hängt von jedem Team individuell ab. (siehe Anhang 6)

Anschließend wird über die Auswertung diskutiert. Danach sollen die Teammitglieder gemeinsame Maßnahmen zur Teamentwicklung treffen. Die Maßnahmen können sehr unterschiedlich ausfallen, meist sind sie an dem Leitbild der Schule orientiert. Dennoch kann ein Leitfaden von mehreren Fragen die Diskussion unterstützen. Dieser Leitfaden wurde von Mayrshofer und Kröger (2001, S160) erstellt und durch Philipp erweitert.

- Welches Ziel und welche Erwartung hat das Team?
- Wie stark stehen die Einzelnen hinter dem Ziel?
- Wie gut passen die Teamziele und die persönlichen Ziele zusammen?
- Wie sieht die gemeinsame Teamarbeit aus in Zukunft?
- Wer hat welche Rolle im Team?
- Welche Regeln zur Kommunikation legen wir im Team fest?

- Wie werden Konflikte geklärt und wie werden Entscheidungen durchgeführt?
- Wie wird der Informationsfluss im Team organisiert?
- Wie organisiert das Team die Protokollführung und hält den Sachinhalt fest?
- Wie gestalten wir das Team-Feedback?

Wenn das Team sich auf diese Grundfragen geeinigt hat, kann der Prozess fortgeführt werden, indem sie die Aussagen verschriftlichen, gemeinsame Ziele festlegen, Regeln zur Kommunikation erstellen und die Vorbereitung für die kommenden Sitzungen vornehmen.

Um sich zu vergewissern, dass die Sitzungen durch die Kolleginnen und Kollegen verstanden werden, sollen regelmäßig Feedbacks eingeholt werden. Zum Beispiel durch diese vier Fragen.

- Was hat mir an der heutigen Teamsitzung gefallen?
- Was hat mir gefehlt?
- Was nehme ich aus der Besprechung mit (Eindrücke, Ergebnisse, Fragen)?
- Was sollte bei der nächsten Sitzung verbessert werden?
  (Philipp 2014: S. 90)

Der Schulleiter trifft sich jede zweite Woche mit einer anderen Fachgruppe, um Feedbacks einzuholen, um über die Resultate der Teamarbeit zu sprechen und Ziele der Schule näher zu erläutern. Die Schulleitung ist in diesem Fall kein Kontrollorgan, sondern eine Unterstützung, um auf die Bedürfnisse der einzelnen Fachgruppen einzugehen.

In einer ersten Phase werden sich die Teams in Fachschaften, stufenübergreifend und nach Projekten treffen.

Langfristig sollen die Teams nach Jahrgang und fächerübergreifend arbeiten.

Zeitplan

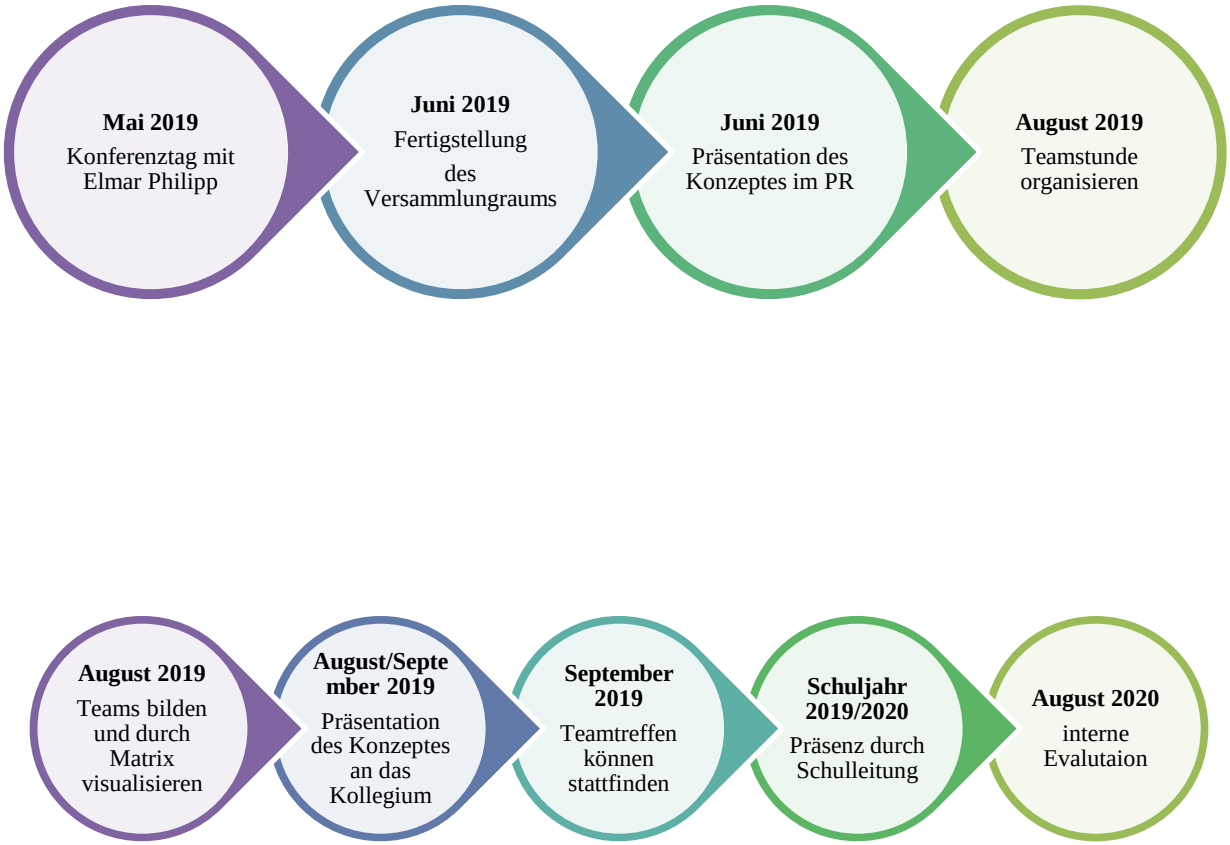


Abbildung 4: Zeitplan für die Umsetzung des Konzeptes (Eigene Darstellung)

5 Fazit

Die Kernfrage ist „Kann Teamarbeit, trotz zwei verschiedener Muttersprachen gefördert werden“?

Die Teamarbeit am KAE kann nur im Einklang mit der progressiven Aufhebung der Sprachbarriere gefördert werden und ist, auf jeden Fall mit den möglichen Ressourcen, die der Schule zur Verfügung stehen, umsetzbar. Zwei verschiedenen Muttersprachen am KAE dürfen keine Behinderung der Förderung von Teamarbeit darstellen. Es ist ein langer Prozess bis sich beide Kulturen offen gegenübertreten und gegenseitig mehr Verständnis und Akzeptanz für die andere zeigen. Langfristig ist es das Ziel und die Vision des KAE durch das entwickelte Konzept, die zwischenmenschlichen Beziehungen beider Kulturen zu verbessern. Insbesondere da am KAE wesentlich mehr französischsprachige Personalmitglieder beschäftigt sind als an anderen Schulen in Ostbelgien.

Die Arbeit beinhaltet eine innovative Thematik mit einem besonderen Merkmal. Das Interesse zu erfahren wie die Personen zu dem Problem „Teamarbeit“ und „Sprachen“ stehen, wurde geweckt. Die Literatur hat das Basiswissen aufgebaut. Die empirische Forschung stellt eine Herausforderung dar.

Es wurden neue Erfahrungen in der empirischen Forschung gesammelt, vor allem in Bezug auf die Methodik. Die Auseinandersetzung mit dieser Problematik an der hauseigenen Schule ist motivierend und hat wesentlich dazu beigetragen die Arbeit zu schreiben.

Die Zusammenarbeit mit den Befragten während der Interviews hat zu neuen Erkenntnissen geführt. Mehrere Aussagen der Befragten bildeten keine Überraschung und entsprachen der uns bereits bekannten Problematik. Andere wiederum führten zum Erstaunen. Die gemachten Aussagen, haben gezeigt, dass man sein Gegenüber zwar kennt, der erlangte erste Eindruck uns jedoch ein oft verfälschtes Bild von dem anderen gibt.

Bei der Analyse der Daten hat sich klar herausgestellt, dass die Befragten oft das selbe aussagten. Hier ist ersichtlich, dass man oft eine andere Einstellung zu den Problemen am KAE hat, im Gegensatz zu den Befragten. Diese Erkenntnis ist interessant, da sie

zukünftig mit Sicherheit die Vorurteile zu den Menschen innerhalb der Schule oder gegenüber Sachen reduzieren soll. Die Personalmitglieder sollen in der Schule ihren Geist mehr öffnen und sich nicht durch andere Meinungen oder Fehlverhalten negativ beeinflussen lassen. Es verlangt eine Reflexion über das eigene Handeln. Das ist für viele Personalmitglieder eine Herausforderung, denn der Mensch hat seine Gewohnheiten und die möchte man meistens nicht ändern. Jedoch führt die eigene Reflexion zu einer positiveren Wahrnehmung anderen gegenüber.

Durch die objektive Herangehensweise an die Arbeit hat sich die eigene Wahrnehmung geändert.

Interessant ist der zwischenmenschliche Kontakt mit unterschiedlichen Charakteren gewesen.

Die Personen, die an den Interviews teilgenommen haben, zeigen deutlich, dass ihnen die Teamarbeit wichtig ist, auch wenn sie die Probleme der Sprachbarrieren kennen. Ob die Personen sich dazu bereit erklären sich der anderen Sprache zu öffnen und die Grundbasis der Sprache zu erlernen, kann zwar durch Überzeugungsarbeit des Schulleiters beeinflusst werden, doch letzten Endes kann die Person selber es nur zulassen.

Die heutige Gesellschaft erwartet immer mehr Teamfähigkeit von unseren Jugendlichen. Daher wird Teamarbeit immer häufiger im Zusammenhang mit Schulen in Verbindung gebracht. Aus diesem Grund soll man zuerst bei den Lehrenden beginnen, da sie eine Vorbildfunktion in den Schulen innehaben. Um den Aufgaben in der Erziehung der Lernenden gerecht zu werden, soll es eine Pflicht für die Schulen und besonders für das Athenäum sein, die Sprachbarrieren zu brechen und die Kulturvielfalt als eine Bereicherung zu betrachten.

Teamarbeit ist ein wichtiges Element für die zukünftige Schulentwicklung an Schulen. Ob das Konzept von anderen Schulen übernommen werden kann, wird von der internen Struktur der anderen Schulen abhängen. Eines steht jedoch fest, die zwischenmenschlichen Beziehungen haben einen hohen Stellenwert für die Personalmitglieder, was die Teamarbeit anbelangt. Man kann sogar sagen, dass sie die Basis ist um überhaupt zusammenarbeiten zu können. Dabei spielt die Arbeitsbelastung eine wichtige Rolle. Zu Beginn kann Teamarbeit als Mehrarbeit betrachtet werden aber auf Dauer, so belegt es

die Wissenschaft, führt Teamarbeit zu einer Entlastung. Darunter versteht man eine Entlastung auf Sachebene, aber hauptsächlich auf emotionaler Ebene. Die Kommunikation und die Freude zusammenzuarbeiten führen zu einer höheren Motivation bei den Personalmitgliedern.

Eine vertiefende Forschungsfrage kann erweitert werden, indem man näher auf die unterschiedlichen Kulturen eingeht um sie dann in die Teamarbeit mit einzubeziehen, anstatt sich nur auf die beiden Muttersprachen zu beschränken. An ostbelgischen Schulen, sind hauptsächlich deutschsprachige, französischsprachige und deutsche Personalmitglieder beschäftigt. Zum Beispiel kann man forschen, welche Unterschiede es in der deutschsprachigen und französischsprachigen Kultur gibt und in der deutschen Kultur. Die Auswertung der kulturellen Unterschiede und der Sprachenprobleme kann zu einer erweiterten Erkenntnis der Teamarbeit in belgischen Schulen der DG führen.

Die Studie soll nach ungefähr fünf Jahren wiederholt werden. Es sollen die selben Interviewpartner noch einmal zum Thema Teamarbeit befragt werden, um zur Erkenntnis zu gelangen, ob die befragten Personen eine Förderung in der Teamarbeit erkennen oder nicht. In Anbetracht dessen kann man eine interne Evaluation mit der Gesamtheit durch einen aufgestellten Fragebogen, bezüglich der Teamarbeit und der Sprache, durchführen und so in einer statistischen Erhebung darstellen.

Zu bemerken ist auch, dass die Studiengänge und die Ausbildungen künftig Teamarbeit verstärkt thematisieren sollen, damit die zukünftigen Lehrenden besser vorbereitet sind.

Je früher man Teams bildet und Sprachbarrieren abbaut, desto besser sind die Personalmitglieder und die Lernenden auf die Zukunft vorbereitet.

Quellenverzeichnis

Monographien

Erger, R. (2017): Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen. Berlin: Cornelsen.

Greuel, N. (2016): Kommunikation für Lehrkräfte. Beratung-Konflikte-Teamarbeit-Moderation. Stuttgart: Kohlhammer.

Harnischfeger, A. (2013): Schule leiten. Neue Wege gehen und sie anderen zumuten. Schwalbach: debus Pädagogik.

Helmke, A. (2012): Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität. Diagnose Evaluation und Verbesserung des Unterrichts. Seelze-Velber: Kallmeyer.

Herwig-Lempp, J. (2016): Ressourcenorientierte Teamarbeit. Systematische Praxis der kollegialen Beratung. Ein Lern- und Übungsbuch. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Heyse, H. (2011): Herausforderung Lehrergesundheit. Handreichung zur individuellen und schulischen Gesundheitsförderung. Seelze: Kallmeyer.

Klein, I. (2017): Gruppen leiten ohne Angst. Themenzentrierte Interaktion zum Leiten von Gruppen und Teams. Augsburg: Auer.

Köker, A. (2012): Bedeutung obligatorischer Zusammenarbeit von Lehrerinnen und Lehrern. Eine neue Perspektive auf Professionelle Lerngemeinschaften. Kempten: Julius Klinkhardt.

Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel: Beltz.

Philipp, E. (2014): Multiprofessionelle Teamentwicklung. Erfolgskriterien für die Zu sammenarbeit in der Schule. Weinheim und Basel: Beltz.

Vogel, I. (Hrsg.) (2018): Kommunikation in der Schule. Regensburg: utb..

Sammelwerke

Buchen, H/ Rolff, H (Hrsg.) (2019): Professionswissen Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz.

Buhren, C/ Kempfert, G. (2006): Schulmanagement Handbuch. Effektive Kooperationsstrukturen. München: Oldenbourg.

Buhren, C/ Rolff, H. (2011): Personalmanagement für die Schule. Weinheim und Basel: Beltz

Buhren, C./ Rolff, H. (2012): Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung. Weinheim und Basel: Beltz.

Buhren, C./ Rolff, H./ Neumann, S. (2013): Das Handwerkzeug für die Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz.

Green, N./Green, K. (2005): Kooperatives Lernen im Klassenraum und im Kollegium. Seelze: Kallmeyer.

Neißler et al. (2012): Gemeinsam erfolgreich. Kooperation und Teamarbeit an Schulen. Köln: Carl Link.

Philipp E./ Radermacher, H. (2011): Konfliktmanagement im Kollegium. Weinheim und Basel: Beltz.

Schaarschmidt, U./ Kieschke, U. (2007): Gerüstet für den Schulalltag: Psychologische Unterstützungsangebote für Lehrerinnen und Lehrer. Weinheim und Basel: Beltz.

Schaarschmidt, U./ Fischer, A. (2013): Lehrergesundheit fördern- Schule stärken. Weinheim und Basel: Beltz.

Schneider, J./ Maitzen, C. (Hrsg.) (2015): Feedback-Kultur in der Schule. Das Praxisbuch. Augsburg: Auer.

Teichert, J./ Ratajczak, B./ Ofianka, R. (2018): Erfolgreich leiten. Neues Handwerkzeug für die Schulleitung. Weinheim und Basel: Beltz.

Diplomarbeiten und Dissertationen

Richter, D./ Pant, H. (2016): Lehrerkooperation in Deutschland. Eine Studie zu kooperativen Arbeitsbeziehungen bei Lehrkräften der Sekundarstufe 1. Bertelsmann Stiftung/ Robert Bosch Stiftung/ Stiftung Mercator.

URL/Internet-Quellen

Buch (2010): Teamarbeit in der lernenden Organisation Schule. V. Odernheimer, Kassel, online im Internet: books.google.be (zugegriffen am 22.01.2019)

Artikel (2000): Teamarbeit - Zaubermittel oder Schreckgespenst? Für eine realistische Einschätzung von Teamarbeit in der Schule. A Ratzki, Köln, online im Internet: http://www.teaminstitut-koeln.de (zugegriffen am 14.02.2019)

Artikel (2008): Internationale Teamentwicklung: Tipps für erfolgreiche Zusammenarbeit. Matthias Otten Imke Scheurich und Yvonne Mallmann, Göttingen, online im Internet: www.ikud-seminare.de (zugegriffen am 2.03.2019)

Texte und Grafiken: Das Kommunikationsquadrat. F. Schulz von Thung, Hamburg, online im Internet: www.schulz-von-thun.de (zugegriffen am 23.03.2019)

Artikel zur qualitativen Forschung- Methoden & Beispiele für die Bachelorarbeit. Endres, Karlsruher: online im Internet: www.bachelorprint.de/qualitative-forschung (zugegriffen am 5.04.2019)

Studienbriefe der TU Kaiserslautern

Rolff, H-G. (2017): Konzepte, Verfahren und Perspektiven der Schulentwicklung. Studienbrief SM0910 des Masterfernstudiengangs TU Kaiserslautern. Unveröffentlichtes Manuskript. Kaiserslautern.

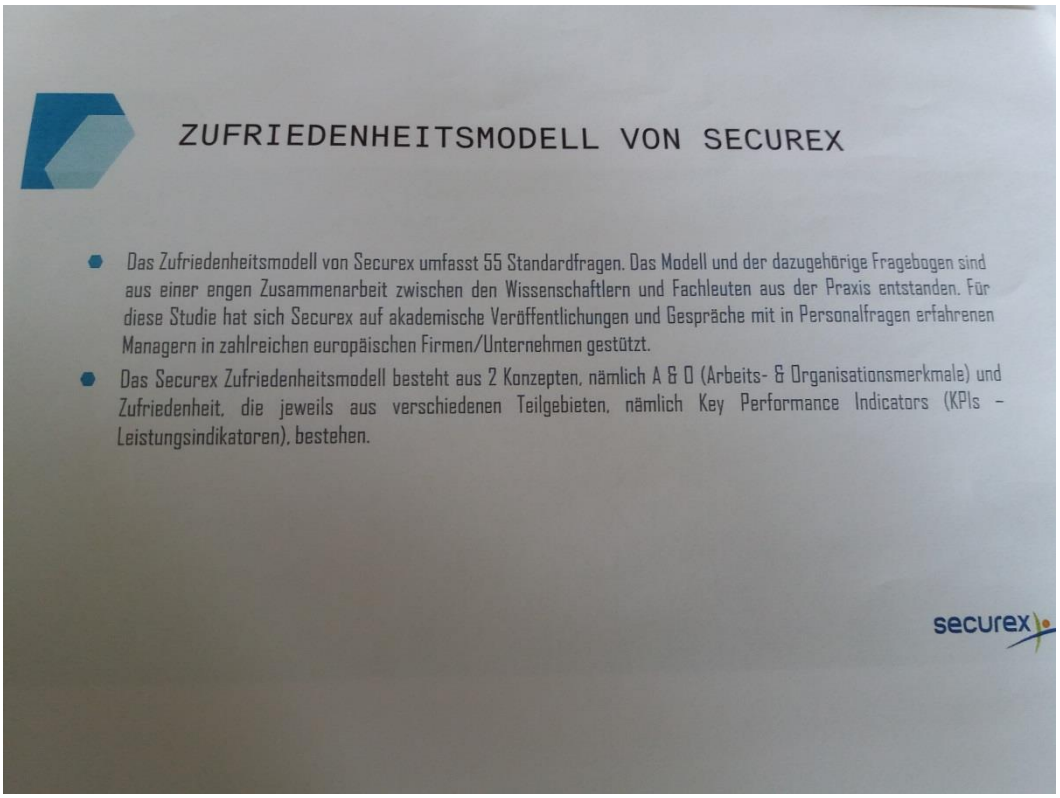
Bonsen, M./Büchter A. (2012): Sozialwissenschaftliche Forschungsmethode für Schu levaluation Studienbrief SM01030 des Masterfernstudiengangs TU Kaiserslautern. Unveröffentlichtes Manuskript. Kaiserslautern.

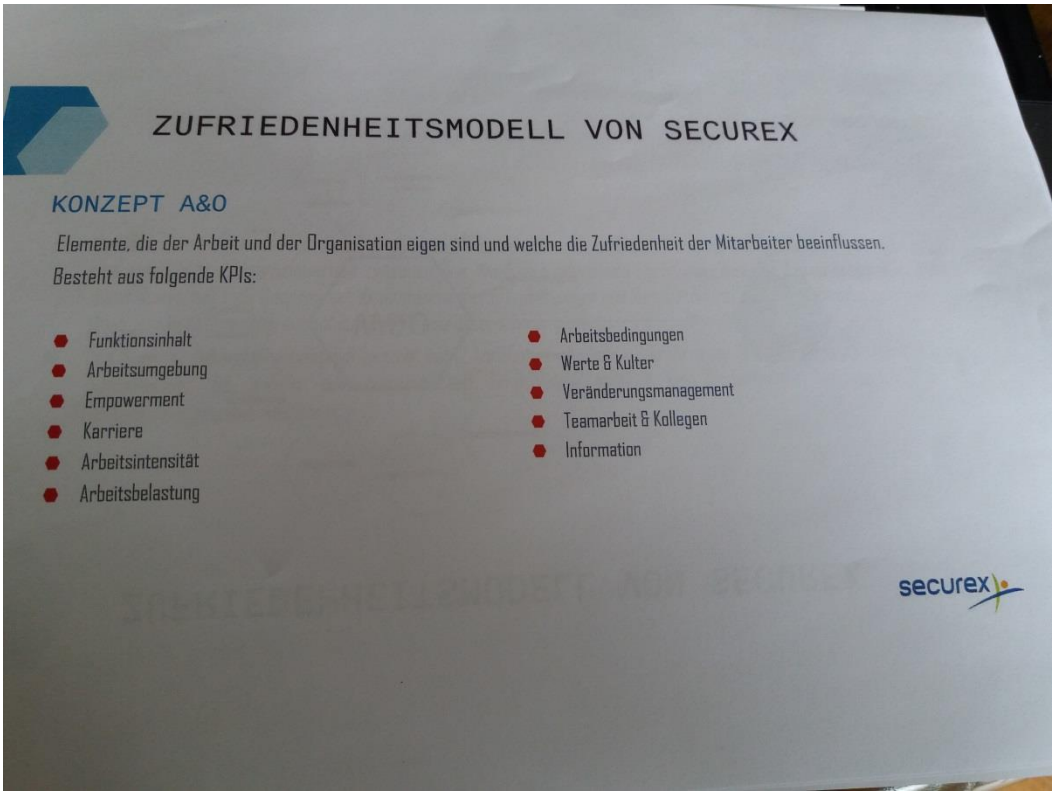
Schley, W. (2011): Teamkooperation und Teamentwicklung in der Schule. Studienbrief SM0610 des Masterfernstudiengangs TU Kaiserslautern. Unveröffentlichtes Manu skript. Kaiserslautern.

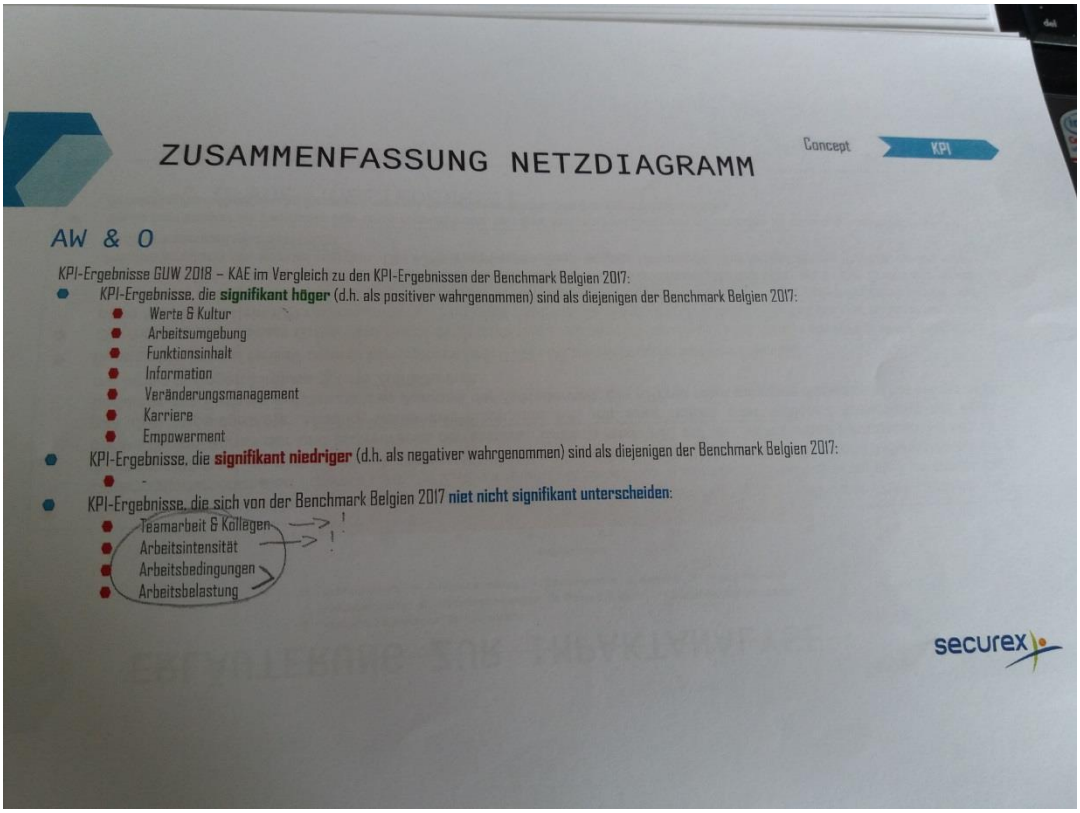
Anhang

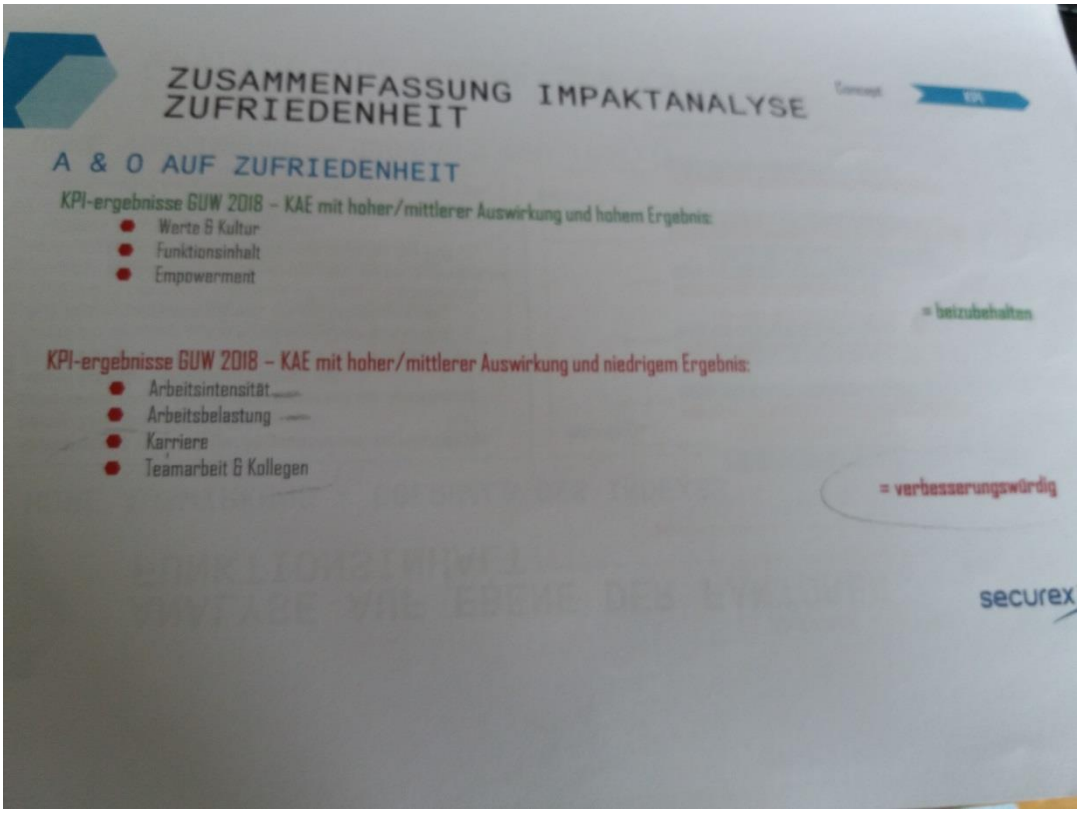
Anhang 1: Auswertung der Psychorisikoanalyse 56
Anhang 2: Das Leitfadeninterview..... 59
Anhang 3: Interviewtranskripte 61
Anhang 4: Auswertung nach Mayringer Methode 122
Anhang 5: Rollen in erfolgreichen Teams (nach Belbin und Schley) 150
Anhang 6: Koordinatensystem und Fragebogen 152

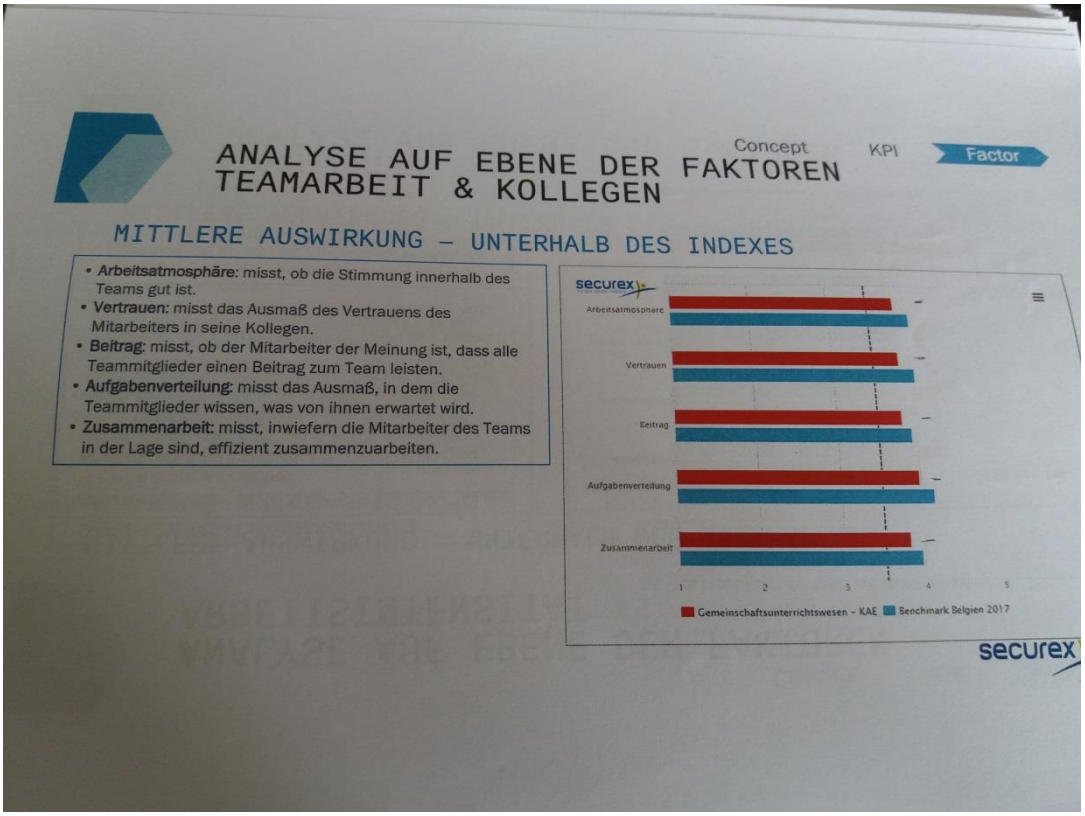
Anhang 1: Auswertung der Psychorisikoanalyse






ZUSAMMENFASSUNG NETZDIAGRAMM
Concept
KPI
AW & O
KPI-Ergebnisse GUW 2018 – KAE im Vergleich zu den KPI-Ergebnissen der Benchmark Belgien 2017:
KPI-Ergebnisse, die signifikant höger (d.h. als positiver wahrgenommen) sind als diejenigen der Benchmark Belgien 2017:
Werte & Kultur
Arbeitsumgebung
Funktionsinhalt
Information
Veränderungsmanagement
Karriere
Empowerment
KPI-Ergebnisse, die signifikant niedriger (d.h. als negativer wahrgenommen) sind als diejenigen der Benchmark Belgien 2017:
-
KPI-Ergebnisse, die sich von der Benchmark Belgien 2017 niet nicht signifikant unterscheiden:
Teamarbeit & Kollegen
Arbeitsintensität
Arbeitsbedingungen
Arbeitsbelastung
securex


ZUSAMMENFASSUNG IMPAKTANALYSE ZUFRIEDENHEIT
A & O AUF ZUFRIEDENHEIT
KPI-ergebnisse GUW 2018 – KAE mit hoher/mittlerer Auswirkung und hohem Ergebnis:
Werte & Kultur
Funktionsinhalt
Empowerment
= beizubehalten
KPI-ergebnisse GUW 2018 – KAE mit hoher/mittlerer Auswirkung und niedrigem Ergebnis:
Arbeitsintensität
Arbeitsbelastung
Karriere
Teamarbeit & Kollegen
= verbesserungswürdig
securex


ANALYSE AUF EBENE DER FAKTOREN
TEAMARBEIT & KOLLEGEN
Concept
KPI
Factor
MITTLERE AUSWIRKUNG – UNTERHALB DES INDEXES
• Arbeitsatmosphäre: misst, ob die Stimmung innerhalb des Teams gut ist.
• Vertrauen: misst das Ausmaß des Vertrauens des Mitarbeiters in seine Kollegen.
• Beitrag: misst, ob der Mitarbeiter der Meinung ist, dass alle Teammitglieder einen Beitrag zum Team leisten.
• Aufgabenverteilung: misst das Ausmaß, in dem die Teammitglieder wissen, was von ihnen erwartet wird.
• Zusammenarbeit: misst, inwiefern die Mitarbeiter des Teams in der Lage sind, effizient zusammenzuarbeiten.
securex
Arbeitsatmosphäre
Vertrauen
Beitrag
Aufgabenverteilung
Zusammenarbeit
1
2
3
4
5
Gemeinschaftsunterrichtswesen – KAE
Benchmark Belgien 2017
securex

Anhang 2: Das Leitfadeninterview

1. Seit wann arbeiten Sie am Königlichen Athenäum Eupen?
2. Welche Tätigkeit üben Sie an Ihrer Schule aus?
3. Was ist Ihre Muttersprache?
4. Vor ein paar Monaten wurde nach der Risikoanalyse festgestellt, dass unsere Schule unter dem Durchschnitt der Benchmark liegt, was die Teamfähigkeit anbelangt. Woran meinen Sie könnte das liegen? Sind Sie der gleichen Ansicht? Falls ja, warum?
5. Heutzutage liest man oft in Werbeanzeigen, dass teamfähige Mitarbeiter gesucht werden, wurde in Ihrer Ausbildung über Teamfähigkeit gesprochen bzw. praktiziert? Denken Sie heutzutage, dass Teamarbeit in der Ausbildung thematisiert werden sollte? Wenn ja, warum?
6. Finden in Ihrer Fachgruppe regelmäßig Treffen statt? Wie oft? Wie viele Personen sind in Ihrem Team?
7. Zu welchem Zweck finden die Treffen in Ihren Fachgruppen meistens statt? Haben Sie eine klare Rollenverteilung?
8. Wer führt die Moderation der Versammlung?
9. Wie ist die Stimmung, wenn Sie sich mit Ihren Teammitgliedern treffen?
10. Wie gut kennen Sie Ihre Teammitglieder? Denken Sie, dass es wichtig ist, seine Teammitglieder zu kennen? Wenn ja, warum?
11. Welche Erwartungen stellen Sie an Ihr Team?
12. Welche Fähigkeiten sollte man Ihrer Meinung nach besitzen um im Team zu arbeiten?
13. Ist Teamarbeit an einer Schule mit zwei Muttersprachen schwieriger zu leisten, als an Schulen wo es nur eine Muttersprache gibt? Warum?
14. Wieso haben Sie sich dazu entschieden an einer Schule zu arbeiten in einem anderen Sprachraum?
15. Hat Sie Ihre Muttersprache schon einmal bei der Teamarbeit behindert? Bei welcher Gelegenheit? Geben Sie ein Beispiel!
16. Was hindert Sie daran sich einer anderen Sprachkultur zu öffnen?

17. In ihrem Team befindet sich eine Person, die eine andere Muttersprache spricht als Sie. Was werden Sie unternehmen, um sich zu verständigen?
18. Wie kann man die zwei verschiedenen Sprachkulturen näher zusammenbringen?
19. Welche Maßnahmen sollte die Schulleitung ergreifen, um Teamarbeit zu fördern?
20. Woran würden Sie erkennen, dass an Ihrer Schule eine gute Teamarbeit geleistet wird?

Anhang 3: Interviewtranskripte

Interview A

Ort: Königliches Athenäum Eupen (Sprechzimmer)
Datum: 14. März 2019
Dauer: 00:13:13

I: Seit wann arbeiten Sie am KAE?

B: Seit drei Jahren.

I: Welche Tätigkeit üben Sie an Ihrer Schule aus?

B: Ich bin Mathematik- und Informatiklehrerin.

I: Was ist Ihre Muttersprache?

B: Französisch.

I: Vor ein paar Monaten wurde nach der Risikoanalyse festgestellt, dass die Schule unter dem Durchschnitt der Benchmark liegt, was die Teamfähigkeit anbelangt.
Woran meinen Sie könnte das liegen?

B: Vielleicht an einem Mangel an Kommunikation.

I: Empfinden Sie das auch? Kommen Sie zu dem selben Schluss wie die Risikoanalyse?

B: Nee, also unser Team in Mathe ist wirklich gut, wir arbeiten sehr gut zusammen. Wir treffen uns auch sehr oft. Also wir machen auch Aktivitäten außerhalb der Schule.

I: Sie wissen ja, heute liest man oft in Werbeanzeigen, dass teamfähige Mitarbeiter gesucht werden. Wurde in Ihrer Ausbildung, bzw. in Ihrem Studium über Teamfähigkeit gesprochen?

B: Nicht wirklich.

I: Denken Sie heutzutage, dass Teamarbeit in der Ausbildung bzw. im Studium thematisiert werden sollte?

B: Ja, ich finde das sehr wichtig, es ist immer einfacher im Team zu arbeiten. Ja, das ist sehr wichtig.

I: Finden in Ihren Fachgruppe regelmäßige Treffen statt?

B: Ja

I: Wie oft?

B: Ein Treffen auf zwei drei Monate verteilt vielleicht. (-)

I: Wie viele Personen sind in Ihrem Team?

B: Fünf.

I: Zu welchem Zweck finden die Treffen Ihrer Fachgruppen meistens statt?
Wieso treffen Sie sich?

B: Um den Unterricht neu vorzubereiten, um neue Ideen zu sammeln.

I: Haben Sie eine klare Rollenverteilung im Team? Ist zum Beispiel einer Protokollant oder Ähnliches?

B: Ja, sehr oft mache ich zum Beispiel das Protokoll. Ich tippe auch alles neu ab und gestalte es neu. Manche müssen recherchieren. Es gibt schon eine Rollenverteilung in unserem Team.

I: Also die Rollen sind klar verteilt bei Ihnen?

B: Ja.

I: Wer führt die Moderation während der Versammlung?

B: Das hängt davon ab.

I: Sie wechseln sich ab?

B: Ja.

I: Es ist nicht immer dieselbe Person betroffen?

B: Nein, nicht immer.

I: Der Moderator bereitet der die Versammlung vor?

B: Nein eigentlich nicht. Es ist eher spontan.

I: Wie ist die Stimmung, wenn Sie sich mit Ihren Teammitgliedern treffen?

B: Sehr gut, wir sind immer gut gelaunt und wir freuen uns sogar darauf.

I: Wie gut kennen Sie, Ihrer Meinung nach, die Teammitglieder?

B: Ich kenne die schon gut und, wie bereits gesagt, unternehmen wir auch außerhalb der Schule Sachen zusammen.

I: Denken Sie, dass es wichtig ist, sein Teammitglieder zu kennen?

B: Ja, das ist sehr wichtig. Es ist auch wichtig die Reaktionen der anderen einschätzen zu können. Man weiß, was man sagen und was man nicht sagen kann. Also ich finde das schon wichtig.

I: Welche Erwartung stellen Sie an ihr Team, wenn Sie dahin gehen?

B: Arbeitseifer und Verständnis.

I: Welche Fähigkeiten sollte man, Ihrer Meinung nach, besitzen, um im Team zu arbeiten?

B: Man muss schon kommunizieren. Man muss Respekt haben, das ist klar. Man muss den anderen zuhören können. Man muss sich in Frage stellen.

I: Wie ist das eigentlich mit dem Vertrauen?

B: Man muss auch den anderen vertrauen können, das ist klar. Man sagt auch manchmal Sachen, die die Gruppe nicht verlassen sollten.

I: Sie sind ja vor drei Jahren neu an die Schule gekommen. Haben Sie es schwer gehabt, Vertrauen aufzubauen. Haben Sie den anderen sofort vertraut?

B: Die anderen haben mir schnell vertraut. Wir haben uns direkt schon im Juli und im August getroffen um zu arbeiten. Das war für mich sehr einfach.

I: Sie sind gut aufgenommen worden in Ihrem Team?

B: Ja.

I: Ist Teamarbeit an einer Schule mit zwei Muttersprachen einfacher zu leisten, als an Schulen wo es nur eine Muttersprache gibt?

B: Also für mich liegt es nicht an der Sprache. Das ist vielleicht schwieriger, weil ich französischsprachig bin, aber das hat für mich nichts mit der Teamarbeit zu tun.

I: Wieso haben Sie sich dazu entschieden an einer Schule in einem anderen Sprachraum zu arbeiten?

B: Weil es für mich die beste Schule ist. (lachen)

I: Hat Sie Ihre Muttersprache bei der Teamarbeit schon mal behindert? Bei welcher Gelegenheit?

B: Bei der Teamarbeit nicht wirklich. Ich gestalte sehr oft die Unterrichte auf Französisch und meine Kolleginnen und Kollegen, die deutschsprachig sind, bereiten die Unterrichte auf Deutsch vor.

I: Sie teilen sich das also schon nach Sprachen auf?

B: Ja, das ist einfacher für uns.

I: Hindert Sie etwas daran, sich einer anderen Sprachkultur zu öffnen? Haben Sie Probleme auf andere zuzugehen?

B: Nein, das ist eine Gewohnheitssache. Ich musste immer Deutsch reden, dann habe ich auch kein Problem damit gehabt.

I: Auch keine Angst?

B: Nein ich habe keine Ängste. Ich weiß, dass ich Fehler mache, aber das ist für mich kein Problem.

I: In Ihrem Team befindet sich eine Person, die eine andere Muttersprache spricht als Sie. Was werden Sie unternehmen um sich zu verständigen?

B: Ich kann zum Beispiel einen andere Kollegin oder Kollegen fragen, der oder die diese Sprache besser spricht als ich und übersetzen könnte oder ich mache Zeichnungen.

I: Waren Sie schon einmal in so einer Situation?

B: Nein, noch nie.

I: Wie kann man die zwei verschiedenen Sprachkulturen näher zusammen bringen? Ich meine, es ist allen bewusst im Kollegium, dass wir im Lehrerzimmer einen Tisch haben, an dem nur deutschsprachige und einen an dem nur französischsprachige Kollegen sitzen. Was könnte man unternehmen damit sich beide Gruppen vermischen oder sich trauen mehr aufeinander zu zu gehen?

B: Das ist schwierig. Jeder hat bestimmt Angst die andere Sprache zu sprechen. Man könnte etwas zusammen unternehmen, aber das tun wir eigentlich schon oft. Das hängt auch immer von der Person ab.

I: Ist die französischsprachige Kultur eine andere als die deutschsprachige?

B: Ja, glaube schon.

I: Können Sie kulturbedingte Unterschiede ausmachen?

B: Vielleicht die Mode, da ich allerdings im deutschsprachigen Gebiet aufgewachsen bin, weiß ich das nicht wirklich.

I: Sie haben in Lüttich studiert. Sind Ihnen da Unterschiede zur DG aufgefallen?

B: Als ich in Lüttich studiert habe, sind mir die Schülerinnen und Schüler aufgefallen. Sie verhalten sich anders als bei uns. Die zeigen weniger Respekt als die Schülerinnen und Schüler in Eupen. Das habe ich in meiner damaligen Lütticher Praktikumsklasse gemerkt.

I: Wissen Sie woran das liegen könnte?

B: Vielleich ist die Erziehung anders.

I: Ihre Muttersprache ist hauptsächlich Französisch. Nehmen wir an, Sie sind Berufsanfänger und neu an einer Schule der DG. Ihr Kollegium ist vorwiegend deutschsprachig. Würden Sie etwas unternehmen, um besser Deutsch sprechen zu können bzw. würden Sie die Sprache erlernen wollen?

B: Ja, das habe ich in meinem ersten Berufsjahr gemacht. Da habe ich Deutsch Kurse belegt. Seit meiner Kindheit spreche ich Deutsch, aber mit Fehler. Daraufhin habe ich Deutschkurse besucht. Ich finde, jeder sollte das machen, damit man auch die anderen Kolleginnen und Kollegen besser versteht.

I: Das war für Sie klar?

B: Ja.

I: Sollte die Schulleitung Ihrer Ansicht nach, den neuankommenden Kolleginnen und Kollegen raten Deutschkurse zu belegen?

B: Ja, das wäre auch eine Lösung. Die Schule selbst könnte welche anbieten. Ja das wäre möglich.

I: Welche Maßnahmen sollte die Schulleitung ergreifen, um Teamarbeit zu fördern? Welche Rahmenbedingungen sollte sie schaffen, um die ganze Schule zu freiwilligen Fachgruppentreffen zu bewegen?

B: Das ist schwer. Wir haben schon sehr viele schulische und außerschulische Aktivitäten wie KAE-Kreativ, oder Ausflüge für die Lehrenden. Ich glaube die Schulleitung unternimmt schon viel in dieser Sache.

I: Gibt es trotzdem noch etwas, das die Schulleitung vorsehen sollte?

B: Nein, das ist auch schwierig für mich darauf zu antworten, weil unsere Teamarbeit funktioniert. Für uns ist das ganz normal. Ich glaube, ich kann gut mit den anderen arbeiten. Man muss sich natürlich ständig in Frage stellen. Man hat nicht immer die richtige Lösung.

I: Woran würden Sie gute Teamarbeit festmachen?

B: Man trifft sich von Anfang an im Schuljahr, um die Unterrichte neu vorzubereiten. Wenn neue Kolleginnen und Kollegen ankommen, sollte man sich treffen, dann wird direkt mit den Kolleginnen und Kollegen ausgetauscht.

I: Also integrieren Sie die neuen Kolleginnen und Kollegen sofort in die Gruppe?

B: Ja, wir versuchen sie zu integrieren. Und wie ich eben gesagt habe, wir kommunizieren. Wenn etwas nicht funktioniert, dann reden wir direkt und warten nicht eine Woche, bevor wir was sagen oder machen.

I: Also ist Kommunikation für Sie ein wichtiger Bestandteil für gut funktionierende Teamarbeit?

B: Ja, sehr wichtig.

I: Haben Sie auch mal Konflikte im Team?

B: Ja, das kann auch manchmal passieren .Aber sehr selten. Dann lösen wir den Konflikt sofort und reden darüber.

Interview B

Ort: Königliches Athenäum Eupen (Sprechzimmer)

Zeit: 14. März 2019

Dauer: 00:42:22

I: Seit wann arbeiten Sie am KAE?

B: Seit ungefähr 30 Jahren.

I: Welche Tätigkeit üben Sie aus?

B: Ich bin im Moment Schulleiter. Für ein Athenäum beutet dies Präfekt.

I: Was ist Ihre Muttersprache?

B: Französisch.

I: Vor eine paar Monaten wurde nach der Risikoanalyse festgestellt, dass unsere Schule unter der Benchmark liegt was die Teamfähigkeit anbelangt? Woran könnte das liegen?

B: (-) Es gibt mehrere Gründe, glaube ich. Erstens, ist es nie die Philosophie der Schule gewesen die Teamarbeit zu fördern. Zweitens sind die Lehrenden Individualisten und sie sind es nicht gewohnt effektiv zu arbeiten. Drittens haben wir in der Schule effektiv zwei verschiedene Sprachgruppen. Die französischsprachige und die deutschsprachige Gruppe.

I: Also Sie Sind der gleichen Ansicht, was das Resultat ergeben hat?

B: Ja, wir haben kleine Fortschritte gemacht. Aber die Resultate waren effektiv keine Überraschung sondern eine Bestätigung.

I: Heutzutage liest man oft in Werbeanzeigen, dass teamfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesucht werden. Wurde in Ihrer Ausbildung oder Studium über Teamarbeit gesprochen oder Teamarbeit praktiziert?

B: Während meines Studiums?

I: Ja.

B: Damals hat man noch nicht über Teamfähigkeiten gesprochen. Nur als Sportlehrer sind wir es gewohnt gewesen im Team zur arbeiten. Sport betreiben ohne Teamarbeit, ist nicht möglich. Damals ist Teamarbeit noch nicht in der Gesellschaft thematisiert worden.

I: Denken Sie heutzutage, dass Teamarbeit in der Ausbildung thematisiert werden sollte?

B: Auf jeden Fall, weil die Gesellschaft immer mehr von den Lernenden abverlangt. Dann soll es auch in die Ausbildung thematisiert werden (-). Man sagt immer, dass die Schulen 20 bis 30 Jahre mit der Entwicklung hinten dran sind. Die Gesellschaft entwickelt sich, aber die Schulen nicht. Teamarbeit, Teamkompetenz, Methodenkompetenz und Medienkompetenz, sind Fähigkeiten die von der Gesellschaft abverlangt werden, aber in den Schulen kommt es nur sehr mühsam an. Es gibt eine Diskrepanz zwischen dem was die Gesellschaft will und dem was die Organisation der Schule anbelangt.

I: Treffen Sie sich regelmäßig mit Ihrem Team?

B: Ja.

I: Wie oft?

B: In der Theorie, einmal pro Woche.

I: Wie viel Personen sind in ihrem Team?

B: In meinem engeren Kreis, sind drei Personen. (--) Insgesamt sind wir vier.

I: Zu welchem Zweck finden die Treffen mit Ihrem Team statt.

B: Wir treffen uns um die tägliche Organisation der Schule festzulegen. (-) Um über die großen Ziele der Schule und die Projekte zu diskutieren. Wir tauschen uns über die Organisation der Schule aus.

I: Gibt es in Ihrem Team eine klare Rollenverteilung?

B: Für mich ist die Verteilung klar.

I: Geben Sie ein Beispiel.

B: Zum Beispiel ist mein stellvertretender Direktor für gewisse Projekte verantwortlich, wie die Vertretungsstundepläne oder die Organisation von diversen Veranstaltungen. Die Koordinatorinnen sind für die großen Projekte an der Schule verantwortlich.

I: Wer führt meistens die Moderation in den Versammlungen?

B: (-) Ich. Es ist eigentlich auf alle vier verteilt. Es gibt keine spezielle Festlegung.

I: Wie ist die Stimmung im Team wenn Sie sich treffen?

B: Die Stimmung ist immer gut bzw. sehr gut.

I: Wie gut kennen Sie die Teammitglieder?

B: Ein Mitglied kenne ich seit zwanzig Jahren (lachen). Meinen stellvertretenden Direktor seit acht Jahren und die zweite Koordinatorin seit zehn Jahren?

I: Also sie kennen Ihre Teammitglieder gut?

B: Ja, sehr gut.

I: Denken Sie, dass es wichtig ist die Teammitglieder zu kennen?

B: Ja, weil wir dann effizienter arbeiten. Ich muss meinem Team Vertrauen können, damit ich die Arbeit besser delegieren kann. Wenn man kein Vertrauen hat, kann man nichts delegieren. Hat man kein Vertrauen in seine Teammitglieder, dann weiß man nicht welche Arbeit diese Person gerade macht. Zum Beispiel, wenn ich den stellvertretenden Direktor frage, dass er mir ein (-) Vertretungskonzept erstellt, wird er nicht dazu fähig sein, weil er kein Interesse zeigt. Wenn ich ihn jedoch Frage, einen Tag für anste-

hende Besucher zu organisieren, dann wird er diese Arbeit gut machen, weil er dazu fähig ist. Aber man muss die Leute mit ihren Stärken und Schwächen kennen, damit die Rollenverteilung gerecht wird. Manche Leute sind gut in der Organisation der Projekte, andere sind gut für die Visionen der Schule zu entwickeln. Wenn man die Leute gut kennt, dann weiß man auch ob man den Leuten etwas zutrauen kann oder nicht. Das ist für mich eine Grundvoraussetzung.

I: Welche Erwartungen stellen Sie an Ihrem Team?

B: Ich weiß nicht genau ob meine Antwort, die richtige ist. Ich erwarte, dass meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voll und ganz hinter mir stehen. Ich erwarte, dass Sie meine Vision teilen und mir helfen meine Vision zu vervollständigen. Ich erwarte, dass sie mir ihre Ideen oder Visionen mitteilen. Ich erwarte durch ihre Erfahrungen, ihre Erkenntnisse eine Bereicherung meines eigenen Wissens. Ich erwarte von meinen Mitarbeitern eine Bereicherung meiner Kenntnisse und meiner Kompetenzen.

I: Welche Fähigkeiten sollte man Ihrer Meinung nach besitzen, um im Team zu arbeiten?

B: (-) Die Bereitschaft sich weiter zu entwickeln. Die Bereitschaft, andere Meinungen und andere Ideen zu (-) akzeptieren. Die Bereitschaft, eine gesunde Streitkultur zu leben. Man sollte flexibel sein, denn in einer Gruppe kann man nicht immer machthaberisch sein. Man kann Ideen nicht erzwingen. Belgien ist ein Land der Kompromisse und deshalb ist es von Bedeutung, dass in Belgien die Menschen Kompromisse eingehen.

I: Ist Teamarbeit an einer Schule mit zwei Muttersprachen schwieriger zu leisten, als an Schulen wo es nur eine Muttersprache gibt?

B: Ja.

I: Warum?

B: Wenn die Menschen, die andere Sprache nicht verstehen (-) oder beherrschen, dann ist es kompliziert. Während den Versammlungen würden wir effizienter arbeiten, hätten wir nur eine Muttersprache. Man verliert viel Zeit bei der Übersetzung. Zum Beispiel

haben wir eine Arbeitsgruppe im Projekt „Heterogenität“, wo es Lehrerinnen gibt, die kein Wort Deutsch reden können, dadurch verlieren wir sehr viel Zeit bei der Übersetzung. Es ist komplizierter wenn zwei Muttersprachen an der Schule existieren, als wenn es nur eine geben würde. Wenn die Leute, die beiden Sprachen beherrschen, ist es kein Problem. Jedoch wenn es nicht der Falls ist, dann wird es kompliziert. Man braucht nicht in der Sprache des anderen zu reden, wenn es keine Verständnisschwierigkeiten gibt. Ist das jedoch nicht der Fall, wie bei den Lehrenden aus Deutschland, die die französische Sprache nicht beherrschen, dann wird es schwer sich zu verständigen.

I: Wieso haben Sie sich entschieden in einem anderen Sprachraum zu arbeiten?

B: Es ist zwar nicht meine Muttersprache, aber Eupen ist meine Gegend, meine Stadt, meine Schule. Es ist evident für mich in dieser Schule zu arbeiten. Seitdem ich in der Schule bin, auch wenn ich nicht Deutsch rede, ist Deutsch für mich keine Fremdsprache, weil ich mit zwei Sprachen aufgewachsen bin. Meine Großeltern verstanden kein Französisch d.h. die deutsche Sprache war immer passiv präsent. Ich bin jedoch nicht bilingual erzogen.

I: Hat Sie ihre Muttersprache schon einmal bei der Teamarbeit gehindert?

B: In der Teamarbeit hat die Sprache (-) mich nicht gehindert. (-) Nein, weil ich in den beiden Sprachen spreche und mich alle Personalmitglieder verstehen. Es ist für mich selber eine Behinderung in Versammlungen mit den anderen Schulleitern des GUW oder mit den Personen vom Ministerium.

I: Können Sie ein konkretes Beispiel geben?

B: Wir haben zum Beispiel eine Versammlung mit den anderen Schulleitungen und mit dem Ministerium und wir sprechen Probleme an, wie die Organisation des GUW, dann habe ich Probleme meine Ideen zu präzisieren.

I: Weil Ihnen der Wortschatz fehlt oder Sie Angst haben?

B: Nein, jetzt habe ich keine Angst mehr. Zu Beginn war ich unsicher. Ich dachte man könnte mich als Dumm ansehen, weil man nicht die Worte findet, aber mit und mit wird es Routine und die Leute kennen mich besser. Die Personen wissen das Deutsch nicht

meine Muttersprache ist und ich habe deswegen immer weniger Probleme mich zu äußern. Meine Deutschkenntnisse werden immer besser. (-) Bei Personalversammlungen muss ich meine Ansprachen vorbereiten. Wenn ich spontan reden würde, dann würde ich zu viele Fehler machen und meine Aussagen wären nicht klar.

I: In Ihrem Team befindet sich eine Person die eine andere Muttersprache spricht, was werden Sie unternehme, damit Sie sich verständigen?

B: Dann werde ich eine andere Kollegin oder einen anderen Kollegen zu mir rufen, dass er mir die Mitteilungen übersetzt. (-) Aber ich würde sagen, dass es an unserer Schule nicht der Fall sein darf. Wenn die Leute bei uns arbeiten kommen, dann müssen die schon eine Sprache von den beiden beherrschen. Es gibt keine Lehrenden, die nur Englisch können.

I: Ihr stellvertretender Direktor kann aber nur Englisch und Deutsch, was geschieht wenn er an einer Versammlung teilnimmt, wo nur Französisch gesprochen wird?

B: Ich als Schulleiter würde sagen, dass die Lehrenden die Sprache erlernen müssen, zumindest die Basis, sonst ist es nicht möglich bei uns an der Schule zu bleiben. Das ist gesetzlich festgelegt. Wenn man in der DG arbeiten möchte, muss man die deutsche Sprache beherrschen und zusätzlich am besten auch Französisch. D.h. Wenn ich die Wahl haben sollte zwischen einen Lehrenden, der nur Französisch spricht und eine Lehrenden, der beide Sprachen beherrscht, ist die Wahl schnell gemacht.

I: Wie kann man die beiden Sprachkultur näher zusammen bringen?

B: Ich würde mit informellen Treffen beginnen. Aktivitäten wie der Empfang und der Lehrerausflug. Ich würde die Kolleginnen und Kollegen zu einem Glas Wein oder Bier einladen, damit sie sich besser kennenlernen und erste Kontakte knüpfen. Wir haben ein Projekt „Mentoring“ (-), wo die neuen Kolleginnen und Kollegen einen Mentor zugewiesen bekommen. Der Mentor, stellt die neuen Kolleginnen und Kollegen den verschiedenen Gruppen im Lehrerzimmer vor. Die neuen Personalmitglieder müssen einen Mentor haben, um sich schneller zu integrieren, egal welche Sprache sie sprechen. Ein französischsprachiger Lehrende würde einen bilingualen Lehrenden als Mentor zugeteilt bekommen damit beide Sprachen gesprochen und erlernt werden. (--)

I: Wie stark unterscheiden sich überhaupt die Kulturen und unterscheiden sich die Kulturen in Belgien? Oder was ist typisch deutschsprachig oder französischsprachig?

B: (---) Ich würde sagen wir haben zwei Kulturen, aber es ist kompliziert. Wir haben drei verschiedene Typen in Eupen, wir haben die Deutschen Kolleginnen und Kollegen, wir haben die französischsprachigen Kolleginnen und Kollegen, die aus der Wallonie kommen und die Einheimischen, die deutschsprachig und französischsprachig sind.

I: Gibt es Merkmale woran man erkennt, das ist typisch für die Deutschsprachigen und das ist typisch für die Französischsprachigen?

B: Ich würde sagen die Kolleginnen und Kollegen, die aus der DG kommen, ob die französischsprachig oder deutschsprachig sind, sie sind eine gute Mischung aus beiden Kulturen. Die Deutschsprachigen sind disziplinierter als die Französischsprachigen, aber sie haben die gleiche Kultur was das Leben angeht. Die Kolleginnen und Kollegen aus Deutschland sind strenger. Vielleicht ist das der Unterschied.

I: Und die Französischsprachigen, was machen die aus?

B: Die Französischsprachigen die zu uns kommen, sind manchmal nicht so diszipliniert. (-) Ich würde sagen, der Unterschied zwischen den Kolleginnen und Kollegen aus Eupen und Lüttich ist nicht so groß wie der Kulturunterschied zwischen Eupen und Aachen. Die Leute aus Eupen, gehören dennoch der belgischen Kultur an. Zwischen den Belgier gibt es keinen großen Unterschied.

I: Wenn Sie als neuer Kollege hier ankommen und Sie können nur Französisch reden, welche Maßnahmen würden Sie ergreifen, um die andere Sprache zu erlernen. Was würden Sie machen?

B: Ich würde mich sofort im Abendkursus einschreiben. Ich würde keine Sekunde daran zweifeln und ich würde zu Hause meine Sprachkenntnisse erweitern. Ich habe es vor einigen Jahren selber gemacht, da habe ich Englischkurse genommen um die Sprache zu erlernen.

I: Sind Sie der Ansicht, dass Sie als Schulleiter, wenn neue Kolleginnen und Kollegen ankommen, Ratschläge geben müssen? Fühlen Sie sich verantwortlich?

B: Das mache ich systematisch, wenn Kolleginnen und Kollegen aus der französisch-sprachigen Gemeinschaft zu uns kommen. Ich rate diesen Kolleginnen und Kollegen an, zum Abendkurs zu gehen. In den verschiedenen Berichten, schreibe ich immer, dass die Personen die Sprachkenntnisse durch Weiterbildung verbessern müssen. Ich sage den jungen Kolleginnen und Kollegen, dass sie ihre Sprachkenntnisse (-) zu Hause vertiefen sollen, wenn sie bei uns ernannt werden wollen. Das teile ich ihnen mit, sonst haben sie keine Chance bei uns zu bleiben.

I: Welche Maßnahmen können Sie ergreifen um Teamarbeit zu leisten?

B: (-) Was ich mache, wenn die Kolleginnen und Kollegen zu uns kommen? Wir haben zum Beispiel französischsprachige Lehrerin und Lehrer, ich gebe ihnen die bilingualen Abteilungen wegen der Sprache. Aber ich kann das nicht auf Dauer machen. Danach muss ich die Möglichkeit haben, diese Kolleginnen und Kollegen in die deutschsprachige Abteilung zu beschäftigen. (--)

I: Welche Maßnahmen können Sie ergreifen um Teamarbeit zu fördern?

B: (-) Ich kann den Rahmen schaffen. Zuerst einmal Zeitressourcen schaffen. Also eine Stunde pro Woche vorsehen um Teamarbeit zu ermöglichen. Wir machen es zwar schon jeden Donnerstag in der 9. Stunde. Wir werden jedoch in Zukunft eine zusätzliche Stunde für die Fachteamtreffen vorsehen. Die Räumlichkeiten werden wir (-) instand setzen, damit wir auch diese Möglichkeit haben. Ohne Raum kann man sich nicht versammeln.

I: Woran erkennen Sie, dass ein Team erfolgreich ist?

B: (--) Ich würde sagen, (-) wenn ich keine Beschwerden bekomme. (lachen) Wenn man Ziele hat. Wenn die Schule Ziele und Visionen hat. Im PR haben wir gemeinsame Ziele festgelegt. Die Fachgruppen arbeiten mit den festgelegten Zielen. Wenn die Resultate den Zielen entsprechen. Wenn die Resultate positiv sind, dann sind die Ziele effizient. Ob die Teamarbeit sich positiv auf die menschlichen Beziehungen überträgt, ist noch eine andere Frage. Wenn die Lehrenden professionell sind, auch wenn sie sich nicht mit den anderen verstehen und die menschlichen Beziehungen nicht optimal sind, dann können sie zusammenarbeiten. Das wäre noch besser, wenn die menschliche Be-

ziehung gut ist, dann wären die Resultate noch besser. Wie man immer sagt, man sollte in die Tiefenstruktur gehen und nicht oberflächlich arbeiten. (-) Wenn die zwischenmenschlichen Beziehungen positiv sind und ich positives Feedback erhalte, was die Arbeit anbelangt, dann ist gute Teamarbeit sichtbar.

I: Von wem erhalten Sie Feedback?

B: Von Mitgliedern der Fachteams. Die Hauptsache für mich sind die Resultate, die wir erreichen, umso besser wenn die menschlichen Beziehungen gut sind, schade wenn es nicht der Fall ist. Ich verlange immer Professionalität von meinen Kolleginnen und Kollegen. (-) Ein Team ist immer besser wenn es sich versteht, wie im Fußball. Da kann man Resultat erreichen, auch wenn man sich nicht versteht. Die Resultate sind noch besser wenn die Leute bereit sind für die anderen zu kämpfen.

Interview C

Ort: Königliches Athenäum Eupen (Sprechzimmer)
Datum: 18. März 2019
Dauer: 00:33:46

I: Seit wann arbeiten Sie im Königlichen Athenäum?

B: Ich glaube seit 2011 oder 2012. Ich bin im achten Jahr hier.

I: Welche Tätigkeit üben Sie in dieser Schule aus?

B: Ich bin Lehrerin (lachen) für Sozialwissenschaften in der Unter- und Oberstufe.

I: Welche ist Ihre Muttersprache?

B: Deutsch.

I: Vor ein paar Monaten ist bei den Lehrern an unserer Schule eine Risikoanalyse durchgeführt worden. Da kristallisierte sich hauptsächlich heraus, dass die Teamfähigkeit bei uns negativ bewertet wird.
Woran denken Sie könnte dies liegen?

B: Ich kann es nicht so klar sagen. Ich erfahre, dass es von den Projekten abhängt. Bei gewissen Projekten besteht eine sehr gute Teamfähigkeit. Es gibt andere Projekte, wie z. B. die „Reise der Abiturienten“ wo die Teamfähigkeit noch verbessert werden könnte. Das ist meine persönliche Meinung.

I: Meinen Sie speziell die Teamarbeit der betroffenen Lehrerpersonen?

B: Ja die Teamarbeit der Lehrpersonen, die mitgefahren sind, wovon sich verschiedene engagieren und Verantwortung übernehmen und andere niemals irgendeine Verant-

wortung übernehmen. Ich würde mir einfach wünschen, dass es zu einer besseren Teamarbeit kommen würde.
Wenn ich jetzt aber an das KAE-Festival und speziell an die Arbeit auf der Bühne denke, wo ich konkret gemeinsam mit Virginie arbeite, klapp die Zusammenarbeit perfekt. Auch mit der Technik besteht eine Harmonie. In diesem Moment handelt es sich um eine super Teamarbeit. Oder bei dem Projekt „Heterogenität“ finde ich, dass die Teamarbeit bei denjenigen die zusammen in der Schweiz waren gut funktionierte und das was wir zusammen gemacht haben, hat mir gut gefallen. Ich finde, dass die Steuergruppe sehr gut zusammengearbeitet hat, wenn sie sich mal getroffen hat und etwas erarbeitet wurde. Da spielen die verschiedenen Charaktere eine Rolle. Ich kann nicht sagen, dass ein Projekt scheitert weil es am Projekt liegt, sondern weil es von verschiedenen Charakteren abhängt. Beim Projekt „Studien Info“ zum Beispiel finde ich, handelt es sich um einen Selbstläufer. Dort klappt die Teamarbeit auch gut, obschon sich nur einmal getroffen wurde. Ebenso bei der Mediothekskommission bei der ich mitwirke. In der Schule bekommt man davon nicht so viel mit. Dort erarbeiten wir ein größeres Projekt, den „Leseabend“. Da hat es auch nie ein Problem gegeben, dort harmonisiert es auch. Ich glaube, es hängt von der individuellen Charakteren ab.

I: Sie sind trotz allem der Meinung, dass Teamarbeit verstärkt thematisiert und verbessert werden könnte? Ist Teamarbeit im Kollegium noch nicht präsent genug?

B: Für gewisse Dinge auf jeden Fall. Ein weiteres Beispiel, wäre erneut das KAE-Festival. Da ist jetzt die Problematik der Präsenzzeiten bei den Kollegen der Bühne. Sie sind enttäuscht, wobei „enttäuscht“ das falsche Wort ist. Es gibt negative Anmerkungen von Lehrpersonen, dass die Präsenzzeiten der Schüler beim KAE-Festival anders sind als die der Bühne. Für die Lehrpersonen gibt es demnach auch andere Präsenzzeiten. Die Lehrpersonen sagen dann: „Ach, hätte ich doch nur beim KAE-Festival oder bei dementsprechenden Ateliers teilgenommen, dann hätte ich es einfacher gehabt“. Ich bin der Meinung, dass man nicht so denken darf, sondern das Gesamte sehen sollte. Alles was man bei der Bühnenarbeit macht ist ja auch toll. Es herrscht eine gute Stimmung. Aber Bühnenarbeit verlangt nun mal eine höhere Präsenz, das ist klar. Man macht es

gerne. Ich nehme da fehlende Teamarbeit wahr und finde es schade, dass dies allein auf die Einstellung der Lehrer zurückzuführen ist.
Dabei wurde das zu Beginn des Jahres bei einer Versammlung mitgeteilt. Ich glaube, die Info wurde irgendwie nicht verstanden. Ich kann mich persönlich gar nicht mehr daran erinnern.
Das Thema Präsenzzeit kam effektiv auch zur Sprache. Ich weiß nicht wer es angesprochen hat. Mehrere Kollegen haben es auf jeden Fall gehört.
Aber im Endeffekt wüsste ich auch nicht wie man es besser machen könnte. Im Moment ist es das KAE-Festival, das immer für Unmut sorgt, auch im letzten Jahr. Man könnte es verändern und es würde dann vielleicht klappen. Aber dann käme wieder ein neues Projekt mit neuen Problemsituationen. Es kommt immer wieder auf dasselbe raus.

I: Sie lesen ja sicherlich auch die Zeitung. Bei Stellenausschreibungen ist Teamfähigkeit eine Voraussetzung. Hatten Sie im Rahmen Ihrer Ausbildung oder Ihres Studiums Unterrichte oder Gespräche die Teamarbeit betreffend?

B: Nicht direkt (--) vielleicht am Rande meines Studiums. Ich bin Quereinsteigerin. Die Anmerkungen bezogen sich auf Vorlesungen, Tutorien oder bei Gruppenarbeiten. Explizit als großer Baustein kann ich mich nicht daran erinnern. In der Lehrerausbildung an der AHS wurde Teamarbeit besprochen. Ich kann mich allerdings nicht mehr genau daran erinnern.

I: Finden Sie es wichtig, dass Teamarbeit thematisiert werden sollte?

B: Auf jeden Fall. Auch in der Schule. Ich thematisiere sie sehr häufig im Unterricht. Ich finde, wir müssen sie vor allen Dingen den Schülern sehr nahe bringen. Sie müssen sie letztendlich praktizieren und leben.

I: Das setzt allerdings einen teamfähigen Lehrer voraus.

B: Ja richtig. Ich denke, ich bei ein teamfähiger Mensch und versuche es den Schülern vorzuleben und es von ihnen einzufordern.

I: Ich weiß nicht ob Sie auf die nächste Frage antworten können. Nehmen Sie an Treffen von Fachgruppen teil, wissend, dass Sie ein separates und nicht an andere gebundenes Fach unterrichten?

B: Nein. Kommende Woche haben wir eine Konferenz woran ich auch teilnehme. Zu dem ersten Thema, wo wir nach Fachteams zusammengesetzt werden, kann ich nichts beitragen. Ich komme in die Gruppe Erdkunde, bei dem Thema „Bewertung Curricula“ kann ich nichts sagen.
Im Nachmittag, wenn allgemeine Themen angesprochen werden, kann ich aktiv mitarbeiten. Es ist immer schade für gewisse Kollegen, so wie ich, die gerne im Team sind, aber nichts zu einem Thema beitragen können.
Bei anderen Kollegen, denke ich, dass es Fachbereiche gibt wo sie sich sehr häufig treffen, nicht nur beruflich, sondern auch privat. Schließlich gibt es Fachbereiche wo sich die Kollegen nie zusammensetzen, (-) wo meiner Meinung nach der Wille hierzu auch fehlt.

I: Wenn Sie sich in den Gruppen treffen, die nicht fachbezogen eingeschränkt sind, können Sie Ihrer Meinung nach und anhand eines Beispiels sagen ob die Rollen unter Ihnen klar definiert sind?

B: Das hängt wiederum von der Gruppe ab. Ich nehme beispielweise an einer kleineren Teamworkgruppe für Facharbeiten teil, die aus drei Personen besteht. Hier sind alle ebenbürtig und gleichberechtigt. Die Zusammenarbeit klappt super.
Wenn ich nun an die Reise der Abiturienten denke, habe ich den Eindruck als sei ich hauptsächlich federführend bei den Treffen mit den Kollegen. Hier denke ich, dass zu wenig von den anderen kommt. Woran das genau liegt kann ich nicht sagen. Ich habe aber nun mal den genauen Überblick über alles und muss alle Informationen übermitteln, was mich gezwungenermaßen in diese Rolle zwängt, obschon ich es mir ab und zu anders wünschen würde.

Ein weiteres Beispiel ist der „Pädagogische Rat“. Jeder hat dort die Möglichkeit sich der Reihe nach zu äußern. Persönlich denke ich, dass wir uns zu wenig treffen, sogar viel zu wenig. Ich bin schon sehr lange im pädagogischen Rat und bin oft der Meinung, dass er sich sehr verändert hat. Früher habe ich es als Auszeichnung empfunden im „PR“ zu sein. Es war etwas Besonderes. Heute empfinde ich das absolut nicht mehr. Das ist aber auch weil wir uns so wenig sehen, sei es aus terminlichen oder aus anderen Gründen. Im “PR“ sehe ich mich eher in einer untergeordneten Rolle, was auch so sein soll. Es gibt anderen Gruppen in denen ich mich gezwungenermaßen in eine leitende Rolle versetzt fühle. Das ist ganz unterschiedlich und hängt vom Thema ab.

I: Sie sind die diejenige, die in der Gruppe der „Reise der Abiturienten“ alles moderiert?

B: Ja. Ich glaube auch, dass es gut so ist. Ich würde mir jedoch wünschen, dass andere Lehrpersonen mehr Aufgaben übernehmen würden. Ich muss jedoch sagen, dass dieses Jahr eine Kollegin sehr, sehr viel Arbeit übernommen hat. Sie hat die Stadtführungen übernommen was eine super Steigerung gegenüber dem letzten Jahr war.

I: Wenn Sie an den verschiedenen themenbezogenen Versammlungen teilnehmen, allgemein gesehen, wie ist meist die Stimmung? Gibt es Mankos im Informationsaustausch, bestehen Konflikte?

B: Bei der VOG „Pro Juventute“ klappt der Informationsfluss nicht so richtig und die Treffen sind auch viel zu selten. Ich hatte die Erwartung, dass sich endlich mal etwas ändern würde, was aber nicht der Fall war. Ich fühle mich als Mitglied sehr schlecht informiert. Es ist so, dass es mir absolut nicht gut gefällt und ich nicht weiß, ob ich noch in dem Ausschuss bleiben soll.
Beim „Pädagogischen Rat“ hingegen ist die Stimmung viel, viel besser geworden. Es ist kein Vergleich zu vorher. Hier wiederum finde ich schade, dass wir uns nicht so oft treffen, was ich mir gewünscht hätte.

Bei allen anderen Gruppen, wie die der Facharbeit, die der Reise der Abiturienten und die der Bibliothekskommission ist die Stimmung gut. Ich kann hier keine negative Kritik üben.

I: Würden Sie sagen, dass Sie die Leute kennen mit denen Sie in Ihren Teams arbeiten?

B: Teilweise nur. Die Leute der Abiturreise kenne ich, zum Beispiel, nicht so gut.

I: Würden Sie sagen, dass es ein Vorteil sein könnte die mitarbeitenden Kollegen gut zu kennen?

B: Ich finde es ab und an auch gut mit Leuten zusammen zu sein, die man nicht so gut kennt. Manchmal ist es eine Bereicherung mit Leuten zusammen zu arbeiten, mit denen man vorher nicht zusammen gearbeitet hat. In der Gruppe „Info Studium“ arbeitet man mit Leuten zusammen, mit denen man vorher nicht so oft zusammen war. Ich finde es schön zu wissen, dass wir in der einen oder anderen Sache zusammen arbeiten.
In der Gruppe „KAE-Festival Bühne“ arbeitet man mit Leuten zusammen, die man vorher absolut nicht kannte, worunter auch die französischsprachigen Kollegen. Ich finde es so schön. Letztes Jahr war so eine tolle Stimmung. Den Kollegen Benoît, den sehe ich das ganze Jahr nicht, lediglich auf dem „Bunten Abend“. Das ist so genial. Es gibt auch Projekte mit Leuten, mit denen man sonst nie etwas zu tun hat und nicht spricht, wo aber eine ganz tolle Stimmung herrscht.

I: Welche Erwartungen stellen Sie an Ihr Team?

B: Ich habe die Erwartung, dass jeder bereit ist etwas zu tun. Diese Bereitschaft vermiss ich bei vielen. Ich erwarte bei allem was ich tue von den andern die Bereitschaft Aufgaben zu übernehmen und Leistung zu zeigen. Ich bin ein Mensch, der viel Wert auf Präsenz legt. Für mich gibt’s nicht Schlimmeres als an einer Versammlung teilzunehmen, an der verschiedene Leute nicht teilnehmen. Wie bei der letzten „PR“ Versammlung an der verschiedene Kollegen nur selten teilnehmen. Es stört mich total. Ich finde es ganz wichtig, wenn ich in einem Team mitwirke, regelmäßig an den Versammlungen

teilzunehmen. Ich finde, dass die Leute die zweimal nicht an einer Versammlung teilgenommen haben, von dieser ausgeschlossen werden sollten.

I: Wenn die Statuten dies erlauben.

B: Ja, aber es ist für mich ganz wichtig. Ich kann auch in zehn Teams mitarbeiten und begebe mich nicht zu den Versammlungen. Das ist ein bisschen zu einfach. (lachen)

I: Was ist für Sie wichtig um überhaupt teamfähig zu sein?

B: Die Einstellung. Man muss einfach nur eine gute Einstellung haben. Es ist auch eine Charaktersache und der Wille in einem Team arbeiten zu wollen muss bestehen. Ich denke, dass ich ein gutes Beispiel bin. Ich arbeite gerne im Team. Ich behalte aber auch gerne den Überblick. Ich möchte eigentlich immer gerne wissen was läuft und übernehme teils mehr Aufgaben als ich eigentlich bewältigen kann. Ich sage mir meist, ich weiß ja wie alles läuft und übernehme dann auch die Aufgaben. Ich bin des Öfteren von Leuten enttäuscht worden, die es nicht so machen wie ich es gerne hätte.
Man muss hierbei auch aufpassen. Einerseits gibt es da die Bereitschaft eine Aufgabe zu übernehmen und andererseits muss man auch kollegial sein und im Team arbeiten. Hierbei muss man seine Anforderungen oder Ansprüche teilweise zurückstellen. Die Einstellung muss einfach stimmen. Man muss gewillt sein im Team zu arbeiten und dann auch profitieren. Man muss von dem Wissen der anderen profitieren. Ich sehe das beim „KAE“-Festival, wenn ich mit der Kollegin Virginie zusammen arbeite. Wir ergänzen uns gut. Sie hat Fähigkeiten, die ich nicht habe und ich habe Fähigkeiten, die sie nicht hat. Ich finde, am Ende und gemeinsam kommt etwas Cooles dabei heraus. Bei vielen Sachen ist das so, da jeder seine eigenen Stärken hat und das Zusammenwirken ein gutes Resultat ergibt.

I: Jetzt schwenken mir mal rüber zum Sprachgebrauch. Finden Sie, dass Teamarbeit an Schulen mit zwei Muttersprachen sich schwieriger darstellen als an anderen?

B: Ja. Das kann ich nur bestätigen, weil ich nicht perfekt zweisprachig bin. Wenn wir Teamversammlungen haben, habe ich es schwer Diskussionen zu folgen. Die französischsprachigen Kollegen benutzen oft einen Slang, dem ich nicht folgen kann. Es gibt bilinguale Kollegen, so wie Sie, die ich sehr gut verstehe. Bei gewissen anderen Kollegen habe ich Probleme ihnen in Französisch folgen zu können. Selber sehe ich mich aber auch nicht in der Lage im Französischen zu diskutieren. Ich kann in Französisch nicht schlagfertig antworten.

I: Demnach können Sie Ihre Gedanken nicht so ausdrücken, wie sie es gerne tun würden?

B: Das ist richtig. Ich kann dies nicht. Ich antworte immer in Deutsch. Wenn ich vereinzelt mit Kollegen bin in die ich Vertrauen habe und bei denen ich mich auch nicht schäme, dann rede ich auch mit ihnen in Französisch und kann mit ihnen diskutieren. Das würde ich nie in einer großen Gruppe tun, einfach um mich selbst zu schützen.

I: Abgesehen von diesem Fall, gibt es für Sie andere Momente in den der Sprachgebrauch Sie daran gehindert hat an Diskussionen partizipativ teilzunehmen oder eben ein Nachteil bildete? Gibt es Beispiele hierfür?

B: Ich erinnere mich an einen Vortrag einer Dame an einem Konferenztag. (-) Wenn Personen referieren verstehe einfach nicht alles. Ich komme mir dann etwas blöd vor. Ich bin alsdann gezwungen nachzufragen und schalte einfach ab. Es ist für mich sehr, sehr schwierig. Ich kann halt nicht so gut Französisch. Je nachdem was dann vorgetragen wird, fühle ich mich nicht gut informiert. Ich muss dann jemanden fragen.
Ich habe Glück, da meist alles in Deutsch ist. Es erleichtert mir meine Position. Für die Kollegen, die noch weniger Französisch als ich kennen, für die ist es dann schon sehr schwierig.

I: Was hindert Sie daran sich der anderen Sprachkultur vermehrt zu öffnen? Ist das mit Angst verbunden oder gibt es noch andere Gründe?

B: Ich denke, dass mir nur die Routine fehlt. Ich merke immer wieder, dass es besser geht, wenn ich regelmäßig Französisch spreche. Ich habe aber auch gemerkt, dass ich nach den Ferien wieder raus war. Ich musste mit einem Kollegen etwas besprechen. Hierbei mussten wir beide schließlich lachen, da wir nicht zum Zug kamen. (lachen)
Nach längeren Gesprächen mit bestimmten Kollegen merke ich, dass es dann besser geht. Trotz allem würde ich in Französisch nicht an einer Diskussion teilnehmen. Es wär mir einfach unangenehm. Ich glaube, ich werde es nie machen.
Oft denken die Leute, dass ich besser Französisch sprechen könnte. Wenn die Schulleitung sich in Französisch an mich wendet, befürchte ich immer, dass ich nicht immer alles verstehe. Beim Schulleiter, der sich oft in Französisch an mich wendet, verstehe ich fast alles. Bei anderen Kollegen, so Leid es mir tut, muss ich sagen, dass ich ihr Französisch fast nicht verstehe. Es ist nicht immer an der Aussprache gelegen.

I: Sie sind jetzt in einem Team. Wir nehmen wieder das Projekt „Heterogenität“. Hier nehmen meist französischsprachige Kollegen teil und es wird effektiv nur Französisch geredet. Was unternehmen Sie um sich während der Versammlung mit diesen Personen verständigen zu können, damit ein konstruktiver Austausch zustande kommt?

B: Ich bin egoistisch. Mein Glück ist, dass es Kollegen , die noch schlechter die französische Sprache beherrschen und gedolmetscht werden muss.

I: Was würden Sie, abgesehen vom Dolmetschen an weiteren Möglichkeiten in Betracht ziehen um sich zu verständigen zu können?

B: Persönlich sage ich nicht immer, wenn ich etwas nicht verstehe. Oft bastele ich mir aus dem allgemeinen Kontext ein Ganzes. Ich denke, dass dies für mich meist ganz OK ist. Abgesehen von einer Übersetzung sehe ich anders keine Möglichkeit das Verständigungsproblem zu überwinden.
Ich denke eher an die Französischsprachigen. Aus ihrem Blickwinkel heraus müssten die Dokumente übersetzt werden. Sie haben Probleme diese zu verstehen, da die Dokumente in Deutsch sind, was ich persönlich ganz gut finde.

Andererseits befinden wir uns in der Deutschsprachigen Gemeinschaft, wo die französischsprachigen Kollegen sich auch einer Anstrengung unterwerfen und ein Minimum an Grundkenntnissen der deutschen Sprache mitbringen müssen. Das ist natürlich schwierig, aber sie befinden sich in einer Bringschuld. Wenn ich in diesem Fall wäre, glaube ich, würde ich auch lange brauchen um ein gewisses, notwendiges Niveau zu erreichen.
Eigentlich müsste es eine Voraussetzung sein. Wir sind nun einmal eine deutschsprachige Schule. Die meisten Unterrichte finden nur in deutscher Sprache statt. Die Projekte laufen in deutscher Sprache,nur verschiedene Ateliers finden in Französisch statt. Die Kollegen sind einfach in einer Bringschuld. Es ist vielleicht etwas zu streng, aber ich denke so.

I: Wenn Sie sich ins Lehrerzimmer begeben, sehen Sie einerseits den Tisch mit den französischsprachigen und anderseits den Tisch mit den deutschsprachigen Kollegen. Hätten Sie eine Idee wie man beide Sprachkulturen und somit die Kollegen zusammen bringen und/oder mischen könnte?

B: Persönlich bin ich absolut kein Freund von künstlichen Schaffungen. Ich bin generell sehr wenig im Lehrerzimmer. Momentan ist es wieder etwas mehr. Wenn ich mich morgens ins Lehrerzimmer begebe, habe ich einfach keine Lust Französisch zu reden. Ich möchte mich einfach in meiner Muttersprache unterhalten. Morgens Französisch zu reden ist mir einfach viel zu anstrengend. Ich bin auch oft mit Kollegen zusammen, die bilingual sind. Weshalb sie nun am Tisch der Deutschsprachigen sitzen, kann ich nicht sagen.
Ich würde nichts unternehmen und es so weiter laufen lassen. Wenn ich im Lehrerzimmer bin, übe ich keine direkte professionelle Funktion aus. Es ist in etwa ein Augenblick der Pause, indem jeder machen soll wie ihm beliebt. Ich würde nichts unternehmen, um die Situation zu ändern. An unserem Tisch sitzen beispielsweise alle Mathelehrer, die bilingual sind. Von Zeit zu Zeit gesellt sich auch ein rein französischsprachiger Kollege zu uns. Mit dem Kollegen Grégory, der französischsprachig ist, unterhalte ich mich von Zeit zu Zeit. Ich bin der Meinung, dass nicht nur der Sprachgebrauch für

getrennte Tische sorgt, sondern auch die verschiedenen Interessen der Betroffenen. Man soll das Zusammensein nicht künstlich herbeirufen.
Der andere Tisch wird auch in gewissem Maße als „Meckertisch“ angesehen. Ich bin einfach viel lieber an unserem Tisch, weil es von der Einstellung und den Interessen besser passt. Die wenige Zeit, die ich im Lehrerzimmer verbringe, bin ich lieber mit Freunden oder, anders gesagt, mit Kollegen zusammen mit denen ich auch privat etwas zu tun und zu erzählen habe.

I: Wenn Sie als Französischsprachige an diese Schule kommen würden, wie würden Sie reagieren? Würden Sie aus Prinzip nur Französisch reden oder würden Sie versuchen irgendwie mit den Deutschsprachigen in Kontakt zu kommen?

B: Ich würde auf jeden Fall versuchen Deutsch zu sprechen und mir sehr viel Mühe geben. Wenn man hierhin kommt, ist man in einer Bringschuld. Ich weiß ja vorher wo ich hingehe. Wenn es für mich eine zu große Anstrengung ist, dann würde ich mich nach einer anderen Arbeitsstelle umsehen. Das KAE ist dann nicht die richtige Wahl. Es ist einfach so, dass wir uns in der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens befinden, wo die deutsche Sprache dominant ist. Ich finde es ist auch gut so.
Ich denke aber, dass man bei uns sehr gut aufgehoben ist, da es sehr viele bilinguale Ansätze gibt. Ein Teil der Unterrichte ist bilingual und auch der Schulleiter macht Vieles in beiden Sprachen. Man ist demnach nie ausgeschlossen wenn man französisch spricht. Man wird im KAE gut aufgefangen.
Ich weiß jetzt nicht, wie es für die französischsprachigen Kollegen mit all den Briefen ist, die aber auch oft übersetzt werden. Ich sehe hier kein Problem. Ich bin eine motivierte Person und würde probieren mich hier durchzuboxen.

I: Wenn Sie als Französischsprachiger hier ankämen, denken Sie, dass die Schulleitung sofort Anleitungen und Ratschläge geben sollte, wie zum Bsp. einen Abendkurs in Deutsch zu belegen, oder würden Sie auf Eigeninitiative setzen?

B: Ich finde es sollte sofort beim Einstellungsgespräch klar definiert werden. Die Voraussetzung einer Prüfung der Deutschkenntnisse ist Pflicht und dies soll so schnell wie

irgend möglich erfolgen und nicht erst nach vielen Jahren. Es soll der Lehrperson bewusst sein, dass es das zu erreichende Ziel ist. Ich würde es klipp und klar sagen.

I: Abgesehen von der Sprache, welche Maßnahmen könnte die Schulleitung ergreifen, um die freiwillige Teamarbeit in Fachteams zu fördern? Sehen Sie neben den bereits bestehenden Maßnahmen, noch weitere, zu ergreifende Maßnahmen betreffend der Fachteams?

B: Ich werde jetzt versuchen allgemein zu antworten und nicht meinen eigenen Fall anzusprechen. Oft, statt im Team zu arbeiten, würde ich gerne meine Unterrichte vorbereiten.
Aus dem Blickwinkel heraus, dass ich ein Team habe, könnte ich es nicht so direkt sagen. Im Endeffekt ist es für mich wieder eine Einstellungssache. Es gibt so viele Teams, die so gut zusammen arbeiten, ob der Schulleiter nun Freiraum für sie schafft oder nicht..
Es könnte noch mehr Freiraum geschaffen werden, mehr Zeit eingeplant werden. Ich finde es schade, beispielsweise kommenden Montag, dass bereits alle Themen festgelegt wurden. Einige Zeit im Fachteam ohne festgelegtes Thema reden zu können, wäre auch förderlich. Es sollte einfach Zeit geschaffen werden. Für mich persönlich wäre es kontraproduktiv im Fachteam zu arbeiten, aber für die anderen Kollegen, die auch im Team arbeiten wollen, für die wäre es angebracht mehr Zeiträume zu haben. So wie jetzt, treffen sich die Kollegen jeden Montag im Fachteam. Morgens ist „Curricula“ und Nachmittags ist Schulentwicklungsplan, somit ist alles belegt. Alle die im Team arbeiten wollen, wären dankbar mehr freien Zeitraum zu schaffen, natürlich im Rahmen des Schulalltags. Das wäre super. Ich würde es jetzt nicht über Freistunden realisieren.
An Konferenztagen sollte man sich im Nachmittag im Fachteam treffen und arbeiten können. Es könnte am Ende des Treffens ein kleiner, mündlicher Bericht von der Schulleitung gefragt werden, um eine gewisse Kontrolle zu haben. In diesem Rahmen wäre es seitens der Schulleitung nicht schlecht sich einmal von einem zum anderen Team zu begeben und zu fragen welches ihre Bedürfnisse sind, was sie ändern oder was sie verbessern könnten. Ich denke, es wäre von Seiten der Schulleitung nicht schlecht von Zeit zu Zeit in jedes Team zu gehen und sich nach den Bedürfnissen zu erkundigen.

Ich kann jetzt auch nicht für alle Kollegen sprechen. Von den Kollegen, die gerne im Team arbeiten, weiß ich, dass sie gern über mehr Freiraum verfügen würden.

I: Was macht eine gute Teamarbeit in Ihren Augen aus?

B: Man sollte Spaß haben. Es ist wichtig zu lachen. Man sollte gemeinsam Freude haben und kleine Späßchen sollten erlaubt sein. Ich versammle mich lieber früh als spät. Ich mag nicht so gerne Versammlungen zu einem späten Zeitpunkt. Ich würde mich am liebsten um 07.00 Uhr morgens versammeln. Dann bin ich am produktivsten.
Es muss auch am Ende ein Resultat erzielt werden. Die Aufgaben sollen verteilt werden. Bei gewissen Teams ist dies nicht notwendig? Beim Thema Heterogenität müsste viel mehr vorgefertigt sein. Hier haben die Leute viel zu viel Mitspracherecht. Für mich sind die Versammlungen unheimlich anstrengend weil gewisse Teilnehmer sich gerne selber reden hören. Ich finde es absolut nicht produktiv. Dort müsste auch das Tagebuch von der Schulleitung ausgefüllt werden. Sie hat den Gesamtüberblick über die Schule, sie hat den Blick für die Zukunft der Schule und nicht die Fachlehrpersonen. Wir sehen nur uns und unseren Fachbereich.
Es hängt also vom Thema und von der Gruppe ab. Manchmal ist es gut Aufgaben zu verteilen. Manchmal ist es aber auch gut, wenn gewisse Dinge geleitet werden oder vorgegeben sind. Es ist trotzdem gut, dass jeder seine Stimme abgeben kann, was ja auch an unserer Schule der Fall ist. Man hat hier immer die Möglichkeit sich zu äußern.
Ich habe jetzt keine weiteren wichtigen Anregungen, die ich mitteilen könnte.

Interview D

Ort: Königliches Athenäum Eupen (Sprechzimmer)

Datum: 19. März 2019

Dauer: 00:43:13

I: Seit wann arbeiten Sie am Königlichen Athenäum?

B: Seit September 2013.

I: Welche Tätigkeit üben Sie aus?

B: Ich unterrichte Deutsch und Englisch in der Unter- und Oberstufe.

I: Welche ist Ihre Muttersprache?

B: Deutsch.

I: Letztes Jahr wurde eine Risikoanalyse an unserer Schule durchgeführt. Es stellte sich heraus, dass die Teamfähigkeit bei uns unter dem belgischen Durchschnitt liegt. Sind Sie derselben Meinung? Wenn dem so ist, wissen Sie woran dies liegen könnte?

B: (-) Ich finde Teamarbeit wird absolutiert, die ist prinzipiell nicht schlecht, wenn man sich lose abspricht. Ich finde, dass die Oberstufe manchmal probiert in die Unterstufe rein zu regieren oder rein zu reden. Sie solle die Sachen machen, die oben nicht vorgesehen sind. Obschon ich auch Oberstufenlehrer bin, fühle ich mich dann etwas gegängelt und da leidet die Teamarbeit. Wenn man die Krümel von oben bekommt, mit dem Rahmenplan, der zusätzlich noch einmal einengt und die schulinternen Gängelungen geben einem wenig Lust auf weitere Absprachen oder sich noch weiter einzuengen.

I: Sie finden demnach, dass die Autonomie und die Freiheit des Lehrers eingeschränkt sind?

B: Das würde ich uneingeschränkt so sagen.

I: Wurde in Ihrer Ausbildung oder Studium über Teamfähigkeit und Teamarbeit gesprochen oder wurden sie praktiziert?

B: Nein. Weder im Studium noch im Referendariat wurde Teamarbeit thematisiert. Jedenfalls keine Teamarbeit unter Lehrpersonen. Gruppen- und Teamarbeit bei den Schülern schon. Schüler aktivierende Sozialformen, aber die Teamarbeit bei Lehrern hat keine Rolle gespielt.

I: Finden Sie denn, dass dieses Thema während dem Studium hätte aufgegriffen werden sollen oder finden Sie es eher nebensächlich?

B: Wenn, dann würde ich es eher im Referendariat sehen, weil es an der Universität mehr um die fachlichen Grundlagen geht und die Schulpraxis eine untergeordnete Rolle spielt. Durch die Verkürzung des Vorbereitungsdienstes von 24 Monaten auf ein Jahr werden die Inhalte so komprimiert, dass nicht mehr viel Zeit bleibt um lehrerinterne Teamarbeit oder Kooperationsformen zu vermitteln. Da fallen wahrscheinlich eher noch andere Interessen raus, als dass da noch etwas hinzu kommt.

I: Sind Sie prinzipiell für oder gegen Teamarbeit?

B: Prinzipiell bin ich für gewisse Absprachen. Klar muss festgelegt werden welche Themen gesehen werden, meinetwegen auch noch wann die gesehen werden. Fängt man mit Kurzgeschichten oder mit Berichten an, sowas zum Beispiel. Aber wenn es dann um inhaltliche Einschränkungen geht, dann finde ich, haben sowohl die Rahmenpläne als auch Themenwahl ihre Grenzen. Dann finde ich es etwas zu viel. Auch kann ich mich nicht mit dem Gedanken der Vergleichsarbeiten anfreunden. Also, wir haben ja ein einheitliches Raster, das festlegt, wie jeder zu bewerten hat. Aber, dass jetzt alle Deutschlehrer, beispielsweise der zweiten Stufe, zum selben Zeitpunkt exakt die gleiche Arbeit schreiben müssen, da geht Teamarbeit mir dann doch zu weit. Inhalte festlegen oder einen Zeitplan erstellen im Rahmen des Rahmenplans gerne. Aber bei Vergleichsarbeiten fühle ich mich etwas gegängelt und eingeschränkt, weshalb die Teamarbeit auch ihre Grenzen haben muss.

I: In Ihrer Fachgruppe, sei es in der Ober- oder der Unterstufe, finden da regelmäßige Treffen statt?

B: Ja, ich bin ja derzeit der Unterstufe zugeordnet. Dort finden die Treffen immer an den Konferenztagen statt. Für die Arbeit am Rahmenplan und an den Bewertungskriterien haben wir uns auch schon so getroffen. In den Hauptfächern, wenn ich das so nenne darf, haben wir diese Fachkonferenzleiter oder Fachbereichsleiter eingeführt. In unserem Fall Manuela. Die beruft auch regelmäßig Treffen ein. Regelmäßig im Sinne von zwei bis drei Mal pro Halbjahr.

I: Nur für die Unter- oder auch für die Oberstufe?

B: Sie trifft sich jetzt als Oberstufenlehrerin mit den Unterstufenlehrern. Ob sie dann auch mit den Oberstufenlehrern treffen macht, ist mir nicht bekannt, was aber möglich ist. In diesem Fall ist sie nur mit uns, den Unterstufenlehrern. Wir werden dann über den Verteiler eingeladen. Da wird auch noch mal nachgefragt, welche Bücher gelesen wurden, wie bewertet wird. Es findet schon in gewisser Regelmäßigkeit statt.

I: Wieviel Personen sind Sie in dem Team der Unterstufe Deutsch?

B: (--) Wir sind in etwa zu sieben oder acht Personen.

I: Wofür treffen Sie sich oder welches Thema wird meist aufgegriffen, wenn Sie sich treffen? Wird das vorher schon mitgeteilt?

B: Ja, das ist schon der Fall. Die Leiterin stellt eine Tagesordnungsliste auf und fasst kurz zusammen worum es bisher ging. Zum einen zBsp. um die Bewertungsraster. Mit wieviel Prozent wird die inhaltliche Leistung bewertet und mit wieviel Prozent die sprachtechnische Leistung. Da gibt es verschiedene Ansätze. Manche messen dem Inhalt mehr Bedeutung bei und die Sprache ist zweitrangig. Andere sagen, dass Deutsch eine Sprache ist und man muss mehr Wert auf die Sprache legen. Da gibt es zwei Schulen, zwei Gruppen. Da haben wir uns jetzt auf eine 60-40 Bewertung geeinigt.

Dann ging es um die Gestaltung der mündlichen Prüfungen. Diese wurden ja erstmals für das zweite Jahr auf Eis gelegt. Da soll ja auch in Deutsch eine mündliche Prüfung stattfinden. Da gibt es Moratorien, so heißt das, welche erstmal außer Kraft gesetzt sind und dann noch mal kommen sollen. Da wurde dann auch darüber diskutiert, wie gestaltet man diese Prüfungen, auf welche Art von Texten bezieht man sich, wie macht man es zeitlich, organisatorisch, da jetzt ja schon ohne die mündlichen Prüfungen in Deutsch

in der zweiten Stufe alles immer zeitlich sehr kompakt ist was Raumverteilung und Aufsicht usw. betrifft. Es hat sich dann die Frage gestellt, wie man das mit gerade sieben oder acht Lehrpersonen betreffend der Aufsicht machen soll, auch für den Extraraum zur Vorbereitung des Textes, der für die Schüler gewährleistet werden muss.

Darüber wurde gesprochen bis es auf Eis gelegt wurde. Dann gab es kein Thema mehr.

Dann, diskutieren wir relativ häufig über die Lektürelisten. Da gab es ja schon mal eine, die seinerzeit von verschiedenen Kollegen erstellt wurde und das vom ersten bis zum sechsten JahrDie meisten werden ja von renommierten Schulen der Jugendbuchverlage veröffentlicht. Da kann man für sich selber entscheiden, ob man ein Buch für seinen Unterricht einsetzt oder nicht. Aber da ist eine bestehende Liste, die noch mal zu bearbeiten ist. Gut, sei es drum. Darum ging es bei einem Treffen.

Ja, das waren die Hauptthemen: die Lektüreliste, die mündlichen Prüfungen und die Bewertungen.

Es kamen noch einige kleinere Themen zur Sprache, die aber nicht erwähnenswert sind.

I: Wenn Sie die Teamversammlungen haben, sind die Rollen meist klar verteilt? Gibt es einen festgelegten Schriftführer oder wechselt es von einer zur anderen Versammlung?

B: Meines Wissens hat die Leiterin immer selber protokolliert. Es wurde kein Schriftführer benannt. Die Leiterin nahm selber Notizen. Ansonsten sind alle Teilnehmer gleichberechtigt. Es wird allen Gehör geschenkt. Es gibt hierbei auch die passiven Kollegen, die ihre Zeit absitzen und dann ohne Wortmeldung gehen. Erfahrungsgemäß gibt es die Kollegen, die sich etwas stärker einbringen oder ihre Meinung vertreten. Aber ansonsten gibt es in der Gruppe der Unterstufe nur Deutschlehrer und die Rolle der Fachleiterin oder Fachkonferenzvorsitzenden. Ansonsten gibt es keine Rollen oder Funktionen.

I: Gab es auch schon Treffen ohne die Fachleiterin? Haben Sie sich auch schon mal alleine getroffen?

Vor der Einrichtung dieser neuen Funktion haben wir uns immer allein getroffen.

I: Wer übernahm damals meist die Moderation dieser Versammlungen?

B: (-) Es war hauptsächlich eine Kollegin, die die Rolle der Leiterin übernahm. In geringerem Maß auch noch zwei andere Kollegen. Es gab aber keinen Primus, der bestimmt wurde nach dem Motto „Du leitest jetzt die Versammlung“. Nein, es war so nicht der Fall. Nicht bevor man in diesen drei, vier Fächern den Vorsitzenden eingeführt hat.

Ihres Erachtens, wie ist meist die Stimmung bei den Versammlungen?

Sie ist schon kollegial und professionell, aber immer etwas angespannt, da jeder denkt, da wird mir wieder ein Steckenpferd oder eine Lieblingslektüre genommen. Es ist ja so. Der Eine macht gerne Kalendergeschichten oder Anekdoten. Der Andere lieber Zeitung. Ein Dritter lieber verschiedene Jugendbücher. Es ist nun mal so. Bisher war es oft so, dass verschiedene Themen gestrichen oder verlagert wurden. Dann steht es immer wieder in den Sternen geschrieben, wie man denn jetzt an die Sache heran gehen will. Was soll jetzt weggenommen werden.

Gut, die Leiterin hat wahrscheinlich hier auch eine unangenehme Position. Vieles wird ja dann auch vom Ministerium kommen. Zumal ich glaube, dass die Funktion, die sie hat, zeitgleich auch an anderen Sekundarschulen geschaffen wurde und diese sich auch austauschen müssen. Ich halte ihr zugute, dass es nicht immer Entscheidungen sind wie: “Ich will jetzt mal die Unterstufenlehrer ärgern und nehme denen hiervon was weg oder streiche ihnen da ein Buch“. Dieses Treffen mit ihr hinterlässt jedoch immer den Charakter von Eingriff, von Kontrolle, von Überprüfung, die wir mit dem Rahmenplan ja schon haben. Da wird immer betont, dass der Rahmenplan einen Rahmen vorgibt, indem wir uns frei bewegen können. Gut. Dann fragt man sich halt, warum es dann noch einmal diese Funktion gibt, die dann wiederum auch noch Sachen kontrolliert oder festlegt. Das läuft dann für mich ein bisschen der Aussage zuwider. Es herrscht dann eine gewisse Anspannung. Man ist sich aber noch nicht an die Gurgel gegangen.

I: Also gibt es keinen reellen Konflikt?

B: Nein, keinen Konflikt und wenn, dann halt nur pädagogischer Natur, sodass gesagt wird, das darf nicht oder das soll jetzt nicht mehr. Die Lektüre ist aus welchen Gründen

auch immer ungeeignet oder so. Dann sind da fachliche Fragen. Aber persönliche Konflikte oder offenen Streit hat es in der Form noch nicht gegeben.

I: Sind Sie der Meinung, dass Sie Ihre Teammitglieder eigentlich gut kennen?

B: Man hat immer mit manchen mehr und mit manchen weniger zu tun. Das ist so. Ich weiß jetzt nicht ob das durch die Staatsbürgerschaft bedingt ist. Mit zwei oder drei Kollegen habe ich einen intensiveren Kontakt. Zu zwei anderen Kollegen habe ich nur den notwendigsten Kontakt und man spricht sich nur ab, wenn es um organisatorische Dinge geht. Von Markus und Christina, die erst erwähnt wurden, weiß ich doch eine Menge, persönlicher und privater Art. Von der neuen Kollegin Joanna auch, weil sie morgens immer früh da ist. Wenn wir dann Sachen vorbereiten , sprechen wir auch übers Wochenende oder den Unterricht. Es ist also halb, halb.

I: Finden Sie, dass es wichtig ist die Kollegen besser kennen zu lernen, abgesehen von der Tatsache sie just beim Namen zu kennen und zu wissen, dass es eine Lehrperson der Unter- oder Oberstufe ist?

B: Also verordnen kann man es nicht. Wünschenswert ist es natürlich. Ja, es gab ja mal diese Welle der Team-Building-Aktivitäten, wo man sich dann mit verbundenen Augen nach hinten fallen lassen musste oder einen abseilen sollte. Ob solche Sachen wirklich helfen, weiß ich jetzt nicht. Also wenn ich eine Frage habe, kann ich mich an mehrere Kollegen wenden und wir tauschen uns aus über Dinge die von Belang sind. Ansonsten vertrete ich die Meinung, dass man auf einer persönlichen Ebene nicht mit jedem befreundet sein muss. Es reicht ein kollegialer Austausch. Wir sind 80 Vollzeitlehrer und 30 Teilzeitlehrer. Bei einer so großen Menge an Leuten glaube ich, kann man nicht mit jedem befreundet sein oder persönliche Einzelheiten wissen. Aber ja, es wäre schon wünschenswert. (fragender Blick)

I: Der Charakter spielt oft auch eine große Rolle. Der eine Charaktertyp ist sensibler, der andere Typ eher dominant und weitere solcher Sachen.

B: Ich sage mal so. Wer dominant ist, ist bekannt. Da gibt es ein oder zwei Charaktere, speziell in der Gruppe. Ich glaube, da würde sich auch nichts daran ändern, wenn ich mit denen mehr mache oder noch näher kennen würde. Das ist bekannt so. Die vertreten

ihre Linie und machen ihren Stiefel, um es auf gut Deutsch zu sagen. Daran wird sich auch nichts ändern.

I: Welche Erwartung stellen Sie an Ihr Team?

B: Bei den Deutschlehrern der Unterstufe (-) ist es eigentlich die professionelle Verlässlichkeit. Also, dass man sich gegenseitig aufeinander verlassen kann, wenn man mal eine Aufsicht oder eine Vertretung machen muss. Da ist natürlich der Rahmenplan, der das Handeln vorgibt. So, ansonsten sind die Sachen OK. Wir haben in dem Halbjahr die Themen gesehen, das man das und das einschätzen kann. Wenn man sich für eine Vertretung einschreibt oder etwas anderes organisiert, wie einen Theaterbesuch oder eine andere Exkursion oder bei einem anderen außerschulischen Ort zusammen arbeitet und auch sprichwörtlich einen Kaffee oder ein Bier zusammen trinkt kann. Darüber hinaus habe ich keine weiteren Ansprüche an mein Team. Dass man vor den Schülern als Einheit auftritt, auch wenn man nicht unbedingt die Ansichten des einen oder anderen teilt. Bei der Aufsicht ebenso, ob das jetzt eine Frau oder ein Herr sagt, dann ist das erst mal so. Aber drüber hinausgehend, stelle ich keine Anforderungen.

I: Welche Fähigkeiten sollte man mitbringen um im Team arbeiten zu können? Vielleicht können Sie es auch anhand eines persönlichen Beispiels erläutern. Sei es eine Eigenschaft oder ein Merkmal. Die Verlässlichkeit wurde ja schon erwähnt.

B: Eine gewisse Transparenz, Sachen offen zu legen. Also wenn man dorthin geht und sagt, man möchte ein neues Buch lesen, dass man es zumindest in die Gruppe schreibt. Ich habe ja mal angefangen mit dem Tagebuch eines Teilzeitindianers. Ich habe an die Gruppe geschrieben, ich würde dieses Buch gerne lesen, mit der Bitte es aufzunehmen oder sich zurückzumelden. Es soll dann auch kommuniziert werden. Es soll eine gewisse Offenheit, Transparenz bestehen. Dienstlich fällt mir da nur, und darum geht es ja, die Verlässlichkeit ein. Privat habe ich bei Kollegen, mit denen ich befreundet bin, andere Ansprüche. Aber für die Zusammenarbeit innerhalb einer Fachgruppe ist die Verlässlichkeit wichtig, dass man sich an die Sachen hält, die festgelegt wurden und die auch einhalten sollte. Relativ basale Ansprüche.

I: An unserer Schule gibt es ja zwei Muttersprachen, die deutsche und die französische. Denken Sie, dass Teamarbeit dadurch schwerer zu leisten ist, als an Schulen wo es nur eine Muttersprache gibt?

B: Ja. Die Sprachbarriere spielt eine sehr große Rolle. Einmal bei der Kommunikation im Lehrerzimmer und dann auch im Unterricht. Die Unterscheidung in bilinguale- und in deutschsprachige Klassen spielt auch eine Rolle. Es ist schon etwas anderes, wenn man in bilingualen Klassen für eine Vertretung herangezogen wird. Man merkt, dass der Unterricht anders abläuft. Dass der Schwerpunkt eher auf Grammatik und Rechtschreibung liegt und weniger auf Texte. Es muss sehr viel Grammatik- und Rechtschreibwissen an die Schüler gebracht werden und dies auf den Deutschunterricht bezogen. Natürlich ist es auch in anderen Unterricht so, aber da sind viele Begriffe schon geläufiger oder muttersprachliche Konzepte sind bekannter und geläufiger. Das finde ich schon anderes Unterrichten. Es wird aber auch immer von den Kollegen MÜLLER und KALBUSCH angebracht, man solle mal die Rahmenpläne dahingehend etwas ändern. Teilweise sei es ein wenig so wie mit dem Affen und dem Elefanten, dieser Karikatur, bei der alle die Aufgabe haben den Baum hochzuklettern. Das muss ich wohl auch noch ergänzen. Darum ging es auch. Es sind die unterschiedlichen Rahmenpläne und unterschiedlichen Vorgaben und Absprachen für bilinguale und deutschsprachige Klassen. Die führen immer zu Reibungen. Dann sind noch die Unterrichte, ohne jetzt vom Deutschunterricht zu reden, die mit „GOOGLE TRANSLATE“ vom Französischen ins Deutsche übersetzt werden. Dann bekommen die Schüler oft viele Blätter, viele Kopiervorlagen, die voller Fehler sind. Gut. Ich kann kein Französisch. Ich bin aber auch nicht in der Situation in einer bilingualen Klasse unterrichten zu müssen. Aber viele Fachkollegen nehmen da schon mal den Kopierer. Und ja, wenn man im Lehrerzimmer Kopien herumliegen sieht, dann sind die Vorlagen, die die Schüler bekommen, oft fehlerhaft. Das wäre bei den Französischsprachigen natürlich nicht der Fall, wenn sie an einer französischsprachigen Schule Unterricht geben würden. An einer rein deutschsprachigen Schule natürlich auch nicht. Also, da sehe ich große Probleme. Wir verlangen dann immer Rechtschreibung und Sprachrichtigkeit wird verabsolutiert. Dann hat man dann eben auch sehr viele Grammatik- und Flexionsfehler in den, von Lehrern gemachten, Arbeitsblättern. Das ist ein großes Problem. Dann gibt es natürlich immer die Sonderfälle, die jetzt hundert Prozent französischsprachig oder hundert Prozent deutschspra-

chig sind. Also, ich vielleicht nicht hundertprozentig, da ich schon etwas verstehe. Im Gespräch folgen kann ich schon. Ich kann auch einfache Emails und Texte lesen. Wir haben ja auch eher die, die aus der Wallonie kommen, die Fälle, die wirklich kein Wort Deutsch verstehen, weder banale Emails lesen, noch Gesprächen folgen können. Das macht natürlich Absprachen sehr schwer. Mit den ganz ausgewogen Zweisprachigen ist das absolut kein Problem Absprachen zu treffen, sich abzustimmen. Die Fälle, wo wirklich kein Wort Deutsch verstanden wird, haben, glaube ich, in der Vergangenheit zugenommen. Da kann die Statistik mich widerlegen. Ich bin ja auch noch keine Ewigkeit hier, aber gefühlt, haben seit 2013 die Fälle zugenommen, wo wahrscheinlich aus Fach- oder Lehrermangel viele gekommen sind, die wirklich gar kein Wort Deutsch können. Da wir in einer Schule in der DG sind, find ich, zeigt sich im Alltag schon oft die Sprachbarriere oder die Schwierigkeit, die das mit sich bringt.

I: Warum haben Sie sich entschieden in dem Gebiet der DG eine Arbeit anzunehmen?

B: Weil ich erst keine feste Stelle bekommen habe, sondern immer Vertretungsstellen. Von Halbjahr zu Halbjahr für langzeiterkrankte Kollegen oder für Schwangere. Das war anfangs sehr interessant, weil ich so viele verschiedene Schulformen kennen gelernt habe, worunter Real- und Gesamtschulen im Regierungsbezirk Köln. Es bezieht sich ja immer auf das Gebiet einer Bezirksregierung. Es ist im Prinzip von der Eifel bis an die Grenze von Wuppertal. Da bekam man eben, mehr oder weniger kurzfristig, abhängig davon wie lange die Erkrankung war, eine Schule zugewiesen. Irgendwann ging mir dann die Fahrerei auf die Nerven und dass man nirgendwo dauerhaft Fuß fassen konnte. Dann bin ich darauf Aufmerksam geworden, dass in der DG, war es nun Deutsch oder Englisch, jedoch eines meiner beiden Fächer gesucht wurde. Ich habe dann einfach mal die Unterlagen eingereicht und habe dann relativ schnell Bescheid bekommen, die Papiere seien in Ordnung. Ich könne so anfangen, auch ohne diesen AHS-Kursus noch machen zu müssen, diesen CAP. Dann hätte ich es mir nämlich wahrscheinlich anders überlegt, wenn ich noch mal dieses belgische Referendariat hätte machen müssen. Es ist schon sehr aufwendig mit den zwei Tagen pro Woche über zwei Jahre. Aber da das nicht der Fall war und ich im Prinzip sofort anfangen konnte, habe ich das mal gemacht und seither bin ich hier. Ich habe dann auch recht schnell eine feste Stelle in meinen

Fächern bekommen, mit dem einen Jahr Unterbrechung, als ich im Fach Erdkunde unterrichtet habe. Dann bin ich schnell in die Sprachen reingekommen.

I: Haben Sie schon einmal im Team mit Französischsprachigen gearbeitet oder arbeiten müssen?

B: Im weitesten Sinne natürlich in Worriken, bei der Betreuung dort.

I: Wenn wir dieses Beispiel nehmen, haben Sie da bemerkt, dass Ihre Sprache in dem Moment ein Hindernis bei der Verständigung war?

B: Ja. Da kann ich das irgendwie auch verstehen, wenn von acht Begleitern nur einer ist, der rein deutschsprachig ist und aktiv kein Französisch sprechen kann. Der Rest sind Frankophone oder ausgewogen zweisprachig, die also auch problemlos auf Französisch umswitchen können. Da liegt es in der Natur des Menschen, dass die Mehrheit ihre Sprache wählt und man dann Dinge auf Französisch bespricht. Ich hatte immer die Möglichkeit nachzufragen. Es wurde dann auch immer mehr oder weniger wohlwollend gewechselt. Abends, im privaten, war es dann für mich etwas hinderlich. Da kann ich von keinem verlangen beim gemütlichen Beisammensein Deutsch zu sprechen. Es handelte sich ja nicht um dienstliche Belange. Ich will jetzt nicht sagen, dass ich ausgeschlossen oder isoliert war. Man hat natürlich gemerkt, man hat anfangs irgendwie noch verstanden worum es geht. Je schneller das Gespräch dann wurde oder je mehr Leute sich daran beteiligten, umso schwerer fiel es, etwas zu verstehen. Da war ich einfach sprachlich dann halt raus. So, das ist schon so. Das war auch einmal bei einer Abiturreise der Fall. Da war die Konstellation ähnlich. Gut, ein wenige nervig ist es manchmal. Aber, dass man nun mal die Sprache der Mehrzahl nutzt, die zugegen ist, kann ich gut verstehen. Insofern mache ich niemandem einen Vorwurf. Wenn man mir in Teamsitzungen oder in Klassenräten die Sache noch mal auf Deutsch zusammenfasst, so kann ich gut damit leben. Ich verstehe ja auch immer mehr, da sich gewisse schulbezogenen Vokabeln wiederholen. Nur wenn es dann mal wieder um eine Klasse oder einen Schüler geht, die oder den ich habe, dann hätte ich es gerne auf Deutsch, um mir ein Rundes davon machen zu können. Ich muss ja am Ende des Schuljahres die Hand heben und mit entscheiden ob der Schüler versetzt wird oder nicht. Dann muss ich schon darauf bestehen, dass auf Deutsch gesprochen wird. Aber, ansonsten komm ich damit zurecht.

I: Haben Sie sich irgendwann mal überlegt nicht doch Französisch zu lernen?

B: Ich hatte ja mal Französisch zu Schulzeiten. Es kommt immer ein bisschen mehr zum Vorschein. Zur Frage nach dem Erlernen der Sprachkompetenz „Französisch“, ja, wenn es zeitlich möglich wäre, würde ich das machen. Ich möchte jetzt nicht Charlotte erneut als Vorwand nehmen, da sie schon daran glauben musste, weil ich nicht mehr laufen gehe. Aber ich muss Charlotte trotz allem ins Spiel bringen. Die anderthalb Stunden Fenster die wir jetzt haben zwischen meinem Feierabend und dem Zeitpunkt, wenn Charlotte ins Bett geht, da kann ich nicht noch einen VHS-Kurs oder einen Abendkurs belegen. Der Wille ist natürlich da. Ich finde es selber schade, weil ich es auch schon mal hatte. Mittelfristig kann ich mir mit Sicherheit vorstellen einen Französischkurs zu belegen. Es werden ja auch Auffrischungsprogramme angeboten.

I: Hieraus verstehen ich, dass Sie prinzipiell nichts dagegen hätten die französische Sprache zu erlernen?

B: Nein, Französisch ist eine schöne Sprache. Sie gefällt mir gut, also hätte ich absolut nichts dagegen. Momentan ist es ein Zeitfaktor, der dagegen spricht. Ich denke, es sollten die beiden Sprachgruppen in die Pflicht genommen werden, die andere Sprache zu erlernen. Ich will mich jetzt nicht darauf ausruhen in der DG zu sein. Ich finde schon, prinzipiell, sollte erstmal Deutsch unser gemeinsamer Nenner sein. Ich finde, wenn man immer mehr Französisch zulässt bei Klassenräten, bei Ausgängen dann konterattackiert man ja auch die Anstrengungen von ganz vielen Belgiern, von ganz vielen Parteien oder Lehrern ,die lange dafür gekämpft haben, hier in diesem sehr kleinen Bereich von gerade mal 80.000 tausend Leuten die Autonomie zu erstreiten. Wenn man dann ohne Not hingeht und immer mehr Französisch zulässt bevor man auf Deutsch switcht, dann konterattackiert man auch viele Bestrebungen, die auch Belgier für sich erkämpft haben. Es lässt sich für mich als Deutschsprachiger, bzw. als Deutscher , leicht sagen, aber man darf ja auch nicht die Belgier vergessen, die dafür gekämpft haben und sich über die Jahrzehnte hinaus immer mehr Freiheiten erstritten haben, was die Sprachen angeht. Dass sie gleichberechtigt ist und dass wir die DG als gleichwertige Gemeinschaft haben zu zwei sehr großen Gegengewichten mit den Flamen und den Wallonen. Aber ich bin deswegen keinesfalls abgeneigt einen Französischkurs zu belegen oder anzustreben diesen Kenntnisnachweis für die Klassierung abzulegen.

I: Wir nehmen noch einmal das Beispiel der Abiturreise, an der mehrere französischsprachige Lehrer teilnehmen. Bei den Versammlungen, unternehmen Sie etwas um die anderssprachigen Kollegen zu verstehen oder unternehmen Sie nicht? Was würden Sie unternehmen, wenn wirklich eine Partei nur Französisch kann und die andere Partei nur Deutsch? Wie würden Sie sich verständigen?

B: Den letzten Fall gibt es nicht. Ich habe bisher noch nicht erlebt, dass man sich völlig ohne Vermittler gegenüber steht. Es ist immer jemand zugegen, der beide Sprachen kann. Wenn auch nur bruchstückhaft, jedoch immer in der Lage zusammen zu fassen. Ja, ich verschaffe mir auch in den Klassenräten Gehör. Mittlerweile ist es ja auch schon so akklimatisiert, dass ich darum bitte die Sachen auf Deutsch zusammengefasst zu bekommen, was dann auch gemacht wird. Genauso gehe ich bei den Treffen der Abiturreise oder zu Worriken vor. Wenn es denn ganz basale Dinge wie zBsp. Schülerabsprachen zu Uhrzeiten sind, dann ist es für mich in Ordnung. Wenn es sich um Punkte handelt, die ich nicht verstehe, dann kommt es zu meiner üblich Bitte es kurz auf Deutsch zu machen. Bei manchen wird es problemlos akzeptiert, bei anderen weniger und mit einem gewissen Augenrollen oder Stöhnen mit dem Ausdruck:. „Du müsstest auch Französisch können, du bist jetzt schon so lange hier“ quittiert. Gemacht wird es aber immer. Ich habe noch nicht den Fall erlebt, dass man mir Informationen vorenthält oder stur in Französisch weiter spricht. An die benötigten Informationen bin ich bisher immer gekommen.

I: Im Lehrerzimmer gibt es einen Tisch mit deutschsprachigen und eine Tisch mit französischsprachigen Kollegen. Wie könnte man die beiden Sprachkulturen näher zusammen führen, vielleicht auch außerhalb der Schule?

B: Ich hab ja eingangs schon gesagt, erzwingen lassen sich manche Dinge nicht. Eine gute Idee, die auch angenommen wird, ist diese Couchecke. Dort setzen sich genauso gut Frankophone, Wallonen als auch deutschsprachige Lehrpersonen hin. Das ist auch das, was Sie meinten, denke ich. Das ist ein gute Sache, die beiden zusammen zu bringen. Ansonsten, wenn man nun bei uns im Lehrerzimmer bleibt, würde ich die Tische so belassen. Wir haben einige, die steuern sofort den deutschsprachigen Tisch an. Andere steuern sofort den französischsprachigen Tisch an. Da hingehen und eine lange Tafel draus zu machen, finde ich nicht zielführend. Aber dieses Angebot mit der Couch ist

gut, da man sich dort hinsetzen kann, ob man jetzt Deutscher oder Belgier, ob man deutschsprachig oder französischsprachig ist. Dass man da informell zusammen kommt, wird ja schon super angenommen. An manchen Tagen sitzen ja mehr in der Sofaecke als an den Tischen. Ich denke, das war eine Maßnahme die erfolgreich war. Ansonsten gibt es ja noch immer die Sachen wie die Weihnachtsfeier, die Konferenztage, an denen man auch informell zusammen kommt. Weitergehende Sachen finde ich nicht zielführend.

I: Denken Sie prinzipiell, dass die Schulleitung bei neuen Kollegen, die die eine oder die andere Sprache nicht beherrschen, eine Zielsetzung vorgeben sollte, wie zBsp. die andere Sprache innerhalb von zwei Jahren zu erlernen? Denken Sie, dass die Schulleitung hier eingreifen und einen Sprachkurs vorschreiben sollte oder sollte das jeder für sich entscheiden?

I: Da erhebt sich eher die Frage, wie verbindlich die Absprachen sind. Würde ich Probleme bekommen wenn ich diesen Französisch- oder Deutschkurs nicht belege? Ja, das prinzipiell anzusprechen wäre eine gute Sache, zu sagen: „Du bist hier an einer deutschsprachigen Schule, es ist hier unsere erste Unterrichtssprache. Sieh zu, dass du diese irgendwie erwirbst“. Ich weiß natürlich nicht wieviel Auswahl die Schule an Personal hat und wie die rein französischsprachigen Lehrer auf die Idee kommen nach hier zu kommen. Ist es, weil sie in der Wallonie nichts finden oder weil für einige der Wohnort näher ist? Da würde ich eher ansetzen. Hat man irgendwie Steuerungsmöglichkeiten , ohne etwas sagen zu wollen, dass jeder eine Arbeit finden und die Möglichkeit haben sollte sein Fach zu unterrichten, ist ja normal. Da würde ich vielleicht eher ansetzen. Einen Schritt vorher. Wenn sie einmal hier sind, kann und sollte man ihnen nahe legen Deutsch zu sprechen um mit den Eltern und den Schülern klar zu kommen. Ansonsten, Sanktionen, nein. Ja, zu einer losen Zielvereinbarung. Aber mit der Bezeichnung zu drohen, diese Pistole würde ich noch nicht einsetzen.

I: Ihrer Meinung nach, wie könnte die Schulleitung die freiwilligeTeamarbeit in manchen Gruppen noch besser unterstützen, beziehungsweise? Denken Sie, dass man da noch mehr Freiraum schaffen könnte, mehr unterstützen könnte? Ist das notwendig?

B: Ich kann immer nur für meine Fachgruppe sprechen. (-) Ich weiß, dass manche gar kein Problem haben. Ich glaube, je wissenschaftlicher, je mathematischer ein Fach ist, desto weniger Probleme gibt es. Einfach weil Pitagoras, Pitagoras ist. Wenn man jetzt sagt Jugendroman, da gibt es hunderte die man da nehmen kann. Wenn die Mathematiker jetzt Pitagoras durchnehmen oder ein thermodynamisches Gesetz, da gibt es nicht viel zu diskutieren. Ich denke deshalb, dass diese gut auskommen.

Ich würde vielleicht die Rolle Fachkonferenzvorsitzender oder Fachleiter ein bisschen definieren, dahin gehend, pädagogische und didaktische Unterstützung zu geben und nicht noch irgendwie ein zweites Kontrollorgan zu werden. Die sollen ihre Kompetenzen, ihre Krone haben, aber es wäre wünschenswert, wenn sich darauf beschränkt würde didaktisch Neuerungen vorzustellen, was auch bei uns gemacht wird, und Material zu verwalten. Demnach nachzufragen, braucht ihr noch die und die Bücher, braucht ihr das oder das Unterrichtswerk. Vielleicht auch Fortbildungen organisieren, Fortbildungen auch zu steuern. Das man aus den ganzen Angeboten, etwas mehr Struktur rein bringt und Weiterbildungen vorgeschlagen bekommt. Es sollte auch in die Richtung gehen. Durch dieses Kontrollieren, wir ihr müsst, das steht aber da, das ist jetzt so gewollt. Es ist nicht gerade stimmungsförderlich. Zum Glück, ich weiß nicht ob die Einsicht vom Ministerium gekommen ist oder ob der Protest der Deutschlehrer etwas gebracht hat. Zum Beispiel diese Prüfungsdaten, das kann zehn Mal im Rahmenplan stehen, wenn das noch nicht durchdacht ist, wenn das nicht feststeht wie es geleistet werden soll. So, dass man dann eben weniger darauf pocht das müsste jetzt gemacht werden, dass müsst ihr jetzt hinkriegen. So fühlt man sich dann etwas gegängelt. Denn zu Recht wenn jemand von der Oberstufe ist der sowieso schon immer die Unterstufe so ein bisschen (unterdrückt). Klar, ja das Gedicht machen wir, das Drama machen wir, dann dürft ihr dieses oder jenes lesen. Wenige von den Oberstufenlehrern gehen ja gerne in die Unterstufe. Ich bin immer ein bisschen dazwischen, weil ich beides gerne mache. Normalerweise finde ich diese Trennung sehr schade. Wenn es irgendwie im dritten Jahr aufhört und man leider nichts mehr mitbekommt und ab dem vierten Jahr weitergemacht wird und nicht mehr guckt, was unten läuft. So, dass man vielleicht da jemanden bestimmt oder einsetzt, der speziell für die Unterstufenlehrer da ist. Ich glaube, von der jetzigen Vorsitzenden fehlt es da etwas an Verständnis und Erfahrung in der Unterstufe. Vielleicht war man da mal vor zwanzig Jahren drin, aber, soweit ich weiß, ist die jetzige

Vorsitzende seit Ewigkeiten Lehrerin in der Oberstufe. Da fehlt ein bisschen das Verständnis, das Fingerspitzengefühl für Belange von den Leuten, die in der Unterstufe an der Front sehen. Da haben wir mit ganz anderen disziplinarischen Problemen zu kämpfen. Das kommt hinzu. Wir haben weniger Hochliteratur. Wir machen eher Grundlagen von Grammatik, Jugendbücher. Wenn man dann noch sagt, dass es bei diesem Jugendbuch eine Beschwerde gebe, wie auch immer, finde ich das unglücklich. Zumal es von einer anderen Fachkonferenz eben ja schon genehmigt wurde. Das will nichts sagen. Hier wolle der Fachkonferenzvorsitzende vielleicht dahin gehend zu bringen Fortbildungen, Innovationen, Bücher vor zu stellen oder auch die Verwaltung, Bestellung der Bücher zu organisieren. Das schon. Aber nicht noch, neben dem Ministerium oder neben der Rahmenplankommission, eine weitere Kontrollinstanz vorzubringen.

I: Woran würden Sie gute Teamarbeit erkennen?

B: Also wenn man sich gerne auch in der Freizeit trifft. Wenn ich jetzt mal von den Mathematikern ausgehe, die treffen sich auch in den Ferien oder außerhalb der Schulzeit, setzten sich zusammen. Da gibt es große Altersunterschiede, wo welche kurz vor der Pensionierung stehen und junge Wilde, die jetzt nachgekommen sind. Die machen Sachen zusammen. Die sitzen am Tisch zusammen. Ich kann jetzt nicht genau sagen woran, aber man sieht, dass sie eine Einheit bilden, genauso wie man es bei den Kollegen, den Wissenschaftlern sieht. Da gibt es einfach nicht so viel Freiheit. Während halt bei den Deutschlehrern die Freiheit besteht. Mache ich mehr Sprache, mehr Literatur, welche Jugendbücher nehme ich, welche Kalendergeschichten wähle ich aus? Hier fühlt man sich eher auf den Schlips getreten, wenn dann ein Buch, ein Thema oder so rausgenommen wird. So würde ich es vielleicht zusammenfassen.

Interview E

Ort: Königliches Athenäum Eupen (Sprechzimmer)

Datum: 28. März 2019

Dauer: 00:29:53

I: Seit wann arbeiten Sie am Athenäum?

B: Seit 2002. Seit 17 Jahre. (lachen)

I: Welche Tätigkeit üben Sie aus?

B: Zuerst habe ich Geschichte erteilt, dann Französisch in der Unterstufe und anschließend Französisch in der bilingualen Abteilung.

I: Was haben Sie am liebsten unterrichtet?

B: Das was ich jetzt unterrichte.

I: Ihre Muttersprache ist?

B: Französisch.

I: Vor eine paar Monaten wurde nach der Risikoanalyse festgestellt, dass unsere Schule unter der Benchmark liegt was die Teamfähigkeit anbelangt? Woran könnte das liegen?

B: Ich kann nur von der Französischgruppe reden. Wir arbeiten nicht unbedingt zusammen, aber wir kommunizieren ständig per Mail.

I: Sie sind nie in Kontakt mit der Unterstufe?

B: Nein, selten. Wir haben uns nur geeignet wer welche Arbeit übernimmt. In der Oberstufe teilen wir uns die Arbeit auf.

I: Heutzutage liest man oft in Werbeanzeigen, dass teamfähige Mitarbeiter gesucht werden. Wurde in Ihrer Ausbildung oder Studium über Teamarbeit gesprochen oder Teamarbeit praktiziert?

B: Nein, es wurde in meinem Studium nie über Teamarbeit gesprochen. Ich finde es wichtig wenn es im Studium angesprochen wird, da es eine Entwicklung im Lehrerberuf ist. Diese Entwicklung führt zu einem weniger kategorisierten Unterrichtswesen. Es wäre gut wenn andere Kompetenzen im Unterricht einbezogen werden. Ich spreche nicht nur von den Fachlehrern, sondern auch von den Lehrpersonen der anderen Fächer. Jetzt muss ich dazu sagen, dass ich persönlich gerne alleine vor meinem Computer arbeite. Ich bin gerne auf dem Laufenden, was die anderen Kollegen machen. Ich teile gerne meine Unterlagen mit den Lehrenden, aber ich bin nur produktiv wenn ich alleine vor meinem Computer bin.

I: Das kann nur funktionieren, wenn Sie sich gut verstehen?

B: Ja klar.

I: Ist das nicht selten, dass in den Gruppen die Arbeit aufgeteilt wird und am Ende alle mit der Arbeit der anderen einverstanden sind?

B: Ich teile mir die Arbeit mit meiner Kollegin auf, wir schicken uns die dann gegenseitig per Mail und jeder von uns wird inspiriert. Jeder von uns kann Änderungen vornehmen und am Ende einigen wir uns dann auf den Inhalt.

I: Sie kommunizieren ständig über die Medien?

B: Ja permanent, sonst würde das nicht funktionieren. Alles befindet sich in einem gemeinsamen Ordner, wo jeder von uns Zugriff drauf hat.

I: Trotz des Austauschs über die Medien, legen Sie sich Zeiten fest, um sich im Team zu treffen?

B: Selten. Zu wenig, denke ich.

I: So ein, zwei Mal im Jahr?

B: Ja klar, das mindestens. Ich meine, wir sehen uns nicht jede Woche um uns über die Inhalte der Arbeit einig zu sein. Meine Kollegin hat den Wunsch geäußert, sich regelmäßiger zu treffen.

I: Wie viel sind Sie in ihrem im Team in der Oberstufe?

B: Zwei für die bilingualen Klassen und wenn die Lehrpersonen der deutschsprachigen Abteilung hinzukommen, dann sechs.

I: Was interessant bei Ihnen ist, ist dass Sie nochmal die Fachgruppe Französisch unter bilingualer und deutschsprachiger Abteilung unterteilen.

B: Ja, weil es nicht derselbe Unterrichtsinhalt ist.

I: Und Sie haben kein Projekt, das die ganze Französischgruppe begleitet?

B: Wir haben nie daran gedacht ein Projekt zu begleiten.

I: Wenn Sie sich im Team treffen, befinden sich dann zwei Personen an einem Tisch und die anderen vier an einem anderen Tisch?

B: Ja. Wir teilen unsere Erfahrung den jungen Kolleginnen und Kollegen mit, aber zum Inhalt der Materie arbeiten wir getrennt.

I: Treffen Sie sich denn mit den Lehrpersonen der Unterstufe der bilingualen Abteilung, um eine Kontinuität zu gewährleisten?

B: Ja. Wir haben die „Curricula“ gemeinsam erarbeitet, um eine Kontinuität vom dritten Jahr ins vierte Jahr zu machen. Als die Inhalte einmal festgelegt waren, haben wir uns nicht mehr gemeinsam getroffen. Jetzt haben wir eine Kollegin, die vom ersten bis zum sechsten Jahr, alle Jahrgänge unterrichtet. Es wird interessant sein aus ihren Erfahrungen zu lernen und um zu erkennen wo Verbesserungsbedarf besteht.

I: Wenn Sie sich im Team treffen, reden Sie ausschließlich über die Curricula oder planen Sie auch andere Projekte zusammen?

B: Ja, die „Paris Reise“. Aber das ist das einzige.

I: Aber nie um über die Leistungen oder die Probleme der Schülerinnen und Schüler zu reden?

B: (-) Das geschieht automatisch im Lehrerzimmer. Wir haben noch nie einen Termin vereinbart, um über die Probleme der Schülerinnen und Schüler zu reden. Die Lehrenden können ja meistens nur über das Unterrichtswesen diskutieren, (lachen) da bleibt

einem manchmal nicht mehr viel Zeit. Wenn jemand ein Problem in der Klasse hat, dann reden wir automatisch im Lehrerzimmer über diesen Schüler. Aber dazu machen wir nicht unbedingt eine Versammlung.

I: Wenn Sie sich alle sechs versammeln, gibt es eine klare Rollenverteilung? Wer leitet meistens die Versammlung?

B: Zu Zeiten der Rahmenpläne, war ich meistens die Person, weil ich einfach betroffen von der Erstellung der Rahmenpläne war. Ich war diejenige, die dann eben auch die Philosophie der Rahmenpläne vermitteln konnte. Seit der Einführung der Fachteamleiter im vergangenen Jahr, ist meine Kollegin die Person, die die Versammlungen leitet. Wir haben zwar eine Kollegin im Team; die ihre Prinzipien hat und diese auch vermittelt, aber sie ist nicht diejenige, die die Ideen im Team einbringt.

I: Diese Kollegin, inwiefern beeinflusst sie Ihr Team?

B: Es ist eine Frage der Generation, die jungen Lehrenden haben die Pädagogik von heute gelernt und im Gegenzug dessen, hat man die anderen Kolleginnen und Kollegen, die schon seit .30 Jahren im Beruf sind und die dann andere Sichtweisen besitzen. Ich und meine Kollegin, wir befinden uns zwischen diesen beiden Generationen. Ich habe Verständnis für meine Kollegin, die seit dreißig Jahren unterrichtet, aber ich habe auch Verständnis für die jungen Lehrenden, die neue Ideen einbringen möchten.

I: Wie ist die Stimmung bei Ihnen im Team?

B: Gut.

I: Denken Sie, dass Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen gut kennen?

B: Zwei Kolleginnen kenn ich sehr gut, weil sie älter sind und ich sie schon länger kenne.

I: Denken Sie, dass es wichtig ist die anderen Kolleginnen und Kollegen zu kennen um Teamarbeit zu leisten?

B: Ja, ich denke schon. Auf jeden Fall gleicht man sich gut aus wenn man eine andere Person gut kennt. Zum Beispiel meine Kollegin ist viel kreativer als ich und ich über-

nehme mehr die logistischen Sachen. Wir einigen uns nicht unbedingt darauf wer welche Aufgabe übernimmt, aber das ergibt sich von selbst. (verzogener Ausdruck)

I: Welche Erwartungen haben Sie an das Team?

B: (-) Ist schwer für mich zu sagen, weil ich gerne alleine arbeite. Ich bin ein wenig beschämt das mitzuteilen, aber ich habe eigentlich keine Erwartungen. Ich habe noch nicht herausgefunden, wie man den Unterricht gemeinsam vorbereiten kann.

I: Auf menschlicher Ebene haben Sie keine Erwartungen?

B: Ja, doch die Beziehungen sind wichtig, aber die Diskussionen ergeben sich von selbst. Ich blockiere wirklich nur bei der Erstellung des Unterrichts. Ich habe wirklich manchmal den Eindruck ich verliere dabei meine Zeit. Ich bin lieber bei mir zu Hause und bereite den Unterricht vor, anstatt zu reden. Aber das hat nichts mit der Stimmung im Team zu tun. Die Gruppe ist gut und die Stimmung auch.

I: Nehmen wir an, Sie treffen sich mit dem Projektteam „Paris Reise“, welche Erwartungen stellen Sie an das Team?

B: (lachen) Die Motivation muss vorhanden sein. Die Personen sollen sich nicht permanent im Vordergrund stellen und Kollegialität zeigen. Das Wohlbefinden ist mir wichtig.

I: Welche Fähigkeiten sollte man Ihrer Meinung nach besitzen um im Team zu arbeiten?

B: (lachen) Ich bin ein schlechtes Beispiel, weil ich gerne alleine arbeite.

I: Glauben Sie, dass Sie denn teamfähig sind?

B: Nein, ich glaube nicht. Ich hasse es abhängig von jemand zu sein. Ich habe gerne den Kontakt zu den anderen und habe viele neue Kolleginnen und Kollegen kennengelernt, aber bei der Vorbereitung der Unterrichte bin ich lieber alleine.

I: Sie treffen sich im Team, wie verhalten Sie sich? Sind Sie eher zurückhaltend?

B: (--) Nein, ich sage immer meine Meinung und teile mit wenn ich etwas positiv oder negativ finde. Die Meinung der anderen ist mir wichtig. Jeder sollte die Meinung der anderen akzeptieren und annehmen. Zusammen kann man mehr Sachen kreieren. Wenn es darum geht den Unterricht vorzubereiten, bin ich gerne Meister meines eigenen Unterrichts. Ich fühle mich produktiver wenn ich alleine arbeite.

I: Sind Sie der Ansicht, dass die jungen Kolleginnen und Kollegen lieber im Team arbeiten, als die älteren Lehrenden?

B: Was meine Gruppe anbelangt, so denke ich, ja. Meine Kolleginnen und Kollegen sind der Ansicht ich gehe zu schnell in der Unterrichtsvorbereitung voran. Wir befinden uns dann im Ungleichgewicht. Wenn wir uns einmal einig sind über den Inhalt, schreite ich weiter voran, aber eben alleine. Meine Kolleginnen und Kollegen würden lieber zusammen arbeiten und uns versammeln, damit wir uns absprechen können. Den jungen Kolleginnen und Kollegen fehlen noch die Erfahrung und die Sicherheit. Dadurch dass ich gerne alleine arbeite, bin ich total gut organisiert, da fällt es mir schwer die anderen in meine Organisation mit einzubeziehen. Wenn meine Kolleginnen und Kollegen mich bitten würden sich jeden Montag im Team zu treffen, um sich auf den Inhalt zu einigen, dann wären das zwei verlorene Stunden für mich. Aber es ist nicht mein Ziel, die Unterrichtsvorbereitungen für mich zu behalten. Ich teile gerne meine Unterrichte mit den anderen. Ich fühle mich nur in der Produktivität besser. Es kommen auf jeden Fall mehr Ideen zusammen, wenn man sich unterhält und jeder seine Ideen einbringt. Eine gewisse Empathie muss schon vorhanden sein, um im Team zu arbeiten. Viel hängt von der Lust mit den anderen Lehrenden ab, zu arbeiten.

I: Ist Teamarbeit an einer Schule mit zwei Muttersprachen schwieriger zu leisten, als an Schulen wo es nur eine Muttersprache gibt?

B: (-) Ja, aber es scheint mir kein Hindernis zu sein. An unserer Schule finde ich funktioniert es gut. Bei mir persönlich, fühle ich mich teilweise durch die Sprache eingeschränkt, weil ich sie nicht gut beherrsche.

I: Wieso haben Sie sich dazu entschieden, in einem andern Sprachraum zu arbeiten?

B: Weil ich ein Diplom in Fremdsprache Französisch absolviert habe und ich dementsprechend in die DG arbeiten gehen konnte. Ich habe in Sankt Vith und in Kelmis angefangen zu arbeiten. Dann bin ich zum Athenäum gekommen und hatte erwartet auf eine Schule zu treffen, die wie eine Dorfschule funktioniert, mit wenig Schülerinnen und Schüler. Doch das war nicht der Fall. Nach sechs Monaten habe ich mich hier super eingelebt und würde jetzt nirgendwo anderes mehr arbeiten wollen.

I: Wurden Sie an unserer Schule gut durch die Kolleginnen und Kollegen empfangen?

B: Nein. Sagen wir fast nicht. Zwei Personen sind auf mich zugekommen. (-)

I: Hat Sie ihre Muttersprache schon einmal bei der Teamarbeit gehindert?

B: Nein, weil ich bei den Versammlungen auf Französisch reden darf. Die Kolleginnen und Kollegen sind immer nett zu mir und zeigen Verständnis.

I: Wenn Sie ein Teamtreffen haben und es gibt eine Person, die nur Deutsch reden kann, was werden Sie unternehmen um sich zu verständigen?

B: Dann werde ich auf jeden Fall versuchen auf Deutsch zu reden. Ich rede nicht gut, das ist mein Problem und ich würde dann bei den Versammlungen viel weniger reden. Ich könnte zum Beispiel nie einen Lernenden in den Versammlungen auf deutscher Sprache verteidigen. Die Themen, die mir wichtig sind bereiten mir Probleme bei der Sprache. Ich würde versuchen meine Worte zu finden, aber die anderen Personen haben schwer mich zu verstehen. Ich würde eine Person hinzuziehen, die mir alles übersetzt.

I: Wenn Sie im Lehrerzimmer sind, dann haben wir einen Tisch, wo nur deutschsprachige und einen wo nur französischsprachige sitzen, wie kann man die beiden Sprachkulturen zusammenführen?

B: Ja das ist mir noch nie aufgefallen, bis Sie gerade davon erzählen. Aber ich stelle fest, dass es der Fall ist.

Ich empfinde diese Unterschiedlichkeit nicht. Die Menschen haben ihre Gewohnheiten und ich denke manchmal ist es nicht persönlich gemeint. Ich bin eher ein offener Mensch. Wir wissen dass die Deutschsprachigen sich bemühen Französisch zu reden. (-) Die Französischsprachigen kommen nach Eupen und sind ein wenig bequem die

deutsche Sprache zu erlernen, aber das war (-) schon immer so. Ich kam nach hier und konnte nur wenig Deutsch.

I: Was werden Sie unternehmen, wenn Sie zur DG arbeiten kommen, um die deutsche Sprache zu erlernen?

B: Ich würde Abendkurse in deutscher Sprache folgen. Ich habe aber noch mehr Deutsch gelernt, als die Schüler mit mir Deutsch geredet haben. Ich habe daraufhin immer auf Deutsch geantwortet. Bei meinen Kolleginnen und Kollegen, habe ich mehr Hemmungen in Deutsch zu reden.

I: Denken Sie, dass die jungen französischsprachigen Kolleginnen und Kollegen sofort den Hinweis bekommen sollten Deutsch zu lernen?

B: Ja, auf jeden Fall. Ohne Deutschkenntnisse können sie nicht in der DG arbeiten.

I: Sind die Kolleginnen und Kollege sich denn dessen bewusst?

B: Nein nicht alle. Nein ich glaube sie wissen nicht, dass sie Glück haben hier zu arbeiten. Das Glück kann sich jedoch wenden, selbst wenn man ein guter Lehrender ist. Viele Lehrende sagen, sie hätten sehr viel Arbeit mit den Vorbereitungen der Unterrichte. Aber als erfahrene Kollegin würde ich ihnen gerne mitteilen, dass sie jetzt Abendkurse nehmen sollen wo sie noch jung sind und nicht ab dem Moment, wo man eine Familie gegründet hat. Wenn sie jetzt nicht die Zeit finden, dann werden sie nie die Zeit finden. Die Ausrede „ich habe keine Zeit, weil ich die Unterrichte vorbereiten muss“, damit bestrafen sie sich nur selbst. Die Sprachen nicht zu beherrschen hindert sie daran ernannt zu werden in der DG oder generell in der Schule zu bleiben.

Die jungen Kolleginnen und Kollegen stellen hohe Anforderungen. Die Generation von heute, ist sich der Chance Arbeit zu haben nicht bewusst.

Das Zeitmanagement seine Arbeit zu organisieren, ist auch ein Lernprozess, der sich mit den Jahren entwickeln muss. Ich habe auch Abendkurse genommen und gleichzeitig, meine Unterrichte vorbreitet. Das ist schwer, aber es wäre noch viel schwieriger für mich zu einem späteren Zeitpunkt Abendkurse zu folgen.

I: Welche Maßnahmen soll die Schulleitungen ergreifen um die Teamarbeit zu fördern?

B: Da ich nicht gerne im Team arbeite, bin ich lieber unabhängig. Die Kollegialität ist mir sehr wichtig und die menschlichen Beziehungen. Ich denke die Schule macht sehr viel um die Stimmung zu verbessern. So zum Beispiel der Lehrerwohlfühltag. Die gute Stimmung an diesem Tag überträgt sich auf das Kollegium. Da ich aber denke, dass die Lehrenden funktionieren und wenig flexibel sind, werden sie nicht bereit sein Überstunden zu machen. Wenn man zusätzliche Stunden einfügen würde, dann wird das Kollegium unzufrieden sein.

I: Woran erkennen Sie gute Teamarbeit?

B: Die Lust und Motivation zusammen zu sein. Das Wohlbefinden spielt eine große Rolle, auch außerhalb der Teamtreffen. Wenn man im Team arbeitet, bin ich aktiv positiv in der Teamarbeit dabei. Die Kommunikation, das Verständnis und den anderen Zuhören können sind wichtig.

Interview F

Ort : Königliches Athenäum Eupen (Sprechzimmer)

Datum: 5. April 2019

Dauer: 00:26:59

I: Seit wann arbeiten Sie am Athenäum?

B: Seit 2013.

I: Welche Tätigkeit üben Sie aus?

B: Ich bin als Erzieherin eingestellt.

I: Was ist Ihre Muttersprache?

B: Deutsch.

I: Sie können sich ja noch daran erinnern, dass letztes Jahr die Psychorisikoanalyse an unserer Schule durchgeführt wurde. Bei den Resultaten stellte sich raus, dass die Teamfähigkeit an unserer Schule unter der Benchmark liegt, also unter dem Durchschnitt, sehen Sie das genauso? Wenn ja warum?

B: Ich sehe in gewissen Gruppen keine Zusammenarbeit und bei anderen Gruppen funktioniert es gut. Das Erzieherteam funktionierte lange Zeit nicht gut, wegen dem Konkurrenzdenken und dem Machtbewusstsein. Das habe ich als Außenstehende gedachte, als ich 2013 angefangen habe. Man kam von einer anderen Schule und man wusste in dem Sinne nicht viel. Das hat sich aber geändert. Das hat sich verbessert. In den anderen Bereichen bei den Lehrpersonen sehe ich dass die Jüngeren mehr zusammen arbeiten. Die älteren Generationen haben sehr viel Wissen. Sie fühlen sich auch manchmal schneller auf dem Fuß getreten und haben Schwierigkeiten Kritik von den Jüngeren anzunehmen.

I: Sie hatten am Anfang gesagt, es sind Bereiche wo es nicht so gut läuft, können Sie da einen Bereich nennen?

B: Bei den Mathelehrenden hat die Teamarbeit immer gut funktioniert. Bei den Deutschlehrenden, gibt es manchmal Unstimmigkeiten und bei den Englischlehrenden (-), da hörte man von den jungen Kolleginnen und Kollegen, dass sie sich gerne den Unterricht der älteren Kolleginnen und Kollegen kopieren.

I: Wenn man heutzutage die Zeitung aufmacht, dann liest man häufig in den Artikeln, dass Teamarbeit erwartet wird. Wurde in Ihrer Ausbildung über Teamarbeit gesprochen? Denken Sie, dass es Notwendig ist Teamarbeit im Studium oder in der Ausbildung anzusprechen?

B: In meiner Ausbildung wurde Teamfähigkeit nicht angesprochen, aber man ging davon aus. Ich habe vorher im Kindergarten gearbeitet und dort waren Kolleginnen und Kollegen mit denen die Zusammenarbeit sehr gut funktionierte. Man fühlte sich Willkommen und sofort aufgenommen. Der Wochenplan wurde sofort gemeinsam vorbereitet. Ich habe aber auch Schulen erlebt, da gab es einen Konkurrenzkampf unter den Kolleginnen und Kollegen. Der eine versuchte dem anderen etwas anzuhängen. Im Großen und Ganzen, finde ich das wichtig im Team zu arbeiten, weil man da effektiver ist. Jeder hat eine Idee und wenn mehrere Ideen zusammen kommen kann man mehr erreichen. Ich finde es natürlich auch wichtig, dass man sich auf Kolleginnen und Kollegen verlassen kann. Das beruhigt einen. Vor allem wenn man krank ist. Wenn man als Team fungiert ist es positiv, anstatt ein Einzelkämpfer zu sein.

I: Finden im Erzieherteam regelmäßig Treffen statt und wie oft?

B: Ja, regelmäßige finden in dem Sinne Treffen statt. Ich finde es gut. Ob mehr stattfinden sollten? (--)Wenn irgendetwas Besonderes ansteht, sollte man sich vielleicht mehr austauschen. Dann hat man wieder ruhigere Phasen, wo weniger ansteht, wo es nicht dringend Notwendig ist, sich jede Woche zu treffen. Zum Beispiel Anfang des Jahres, ist sehr viel zu tun.

I: Glauben Sie, dass bei den Teamtreffen die Rollenverteilung klar ist?

B: Wenn ich das genauer in unserem Team betrachte, (-) muss man das klar festlegen? Wenn man die Schule im Ganzen sieht, ist es wichtig zu wissen, wer für welche Aufgaben zuständig ist, aber bei uns im kleinen Team? (bedenkend)

I: Wer führt denn meistens die Moderation im Team?

B: im Allgemeinen der stellvertretende Direktor und der Direktor, aber meistens der stellvertretende Direktor. Ansonsten sind wir alle betroffen. Alle tragen zu den Teamversammlungen bei, das ist nicht strikt festgelegt. Das ergibt sich irgendwie.

I: Wie empfinden Sie die Stimmung bei den Teamtreffen?

B: Gut. Es wird gelacht. Es ist humorvoll. Wenn gewisse Themen besprochen werden, vor allem wenn es sich um Schülerprobleme handelt, dann sind alle ernst und konzentriert. Aber es ist immer Humor präsent.

I: Wie gut kennen Sie Ihre Teammitglieder?

B: Das ist eine Einstellungssache. Das ist eine persönliche Wahrnehmung. Ich habe festgestellt, dass der Kollege total kreativ ist und ein anderer eher ein Freigeist ist und eine weitere Kollegin wiederum gut schriftliche Texte niederlegen kann oder Dossiers führen kann. Eine Kollegin kann gut diskutieren und reden. Ich glaube jeder hat irgendwo seine Stärken und Schwächen, aber das ist eine persönliche Wahrnehmung. Das soll jedoch nicht bedeuten, dass andere dieselbe Meinung haben wie ich.

I: Glauben Sie, dass es hilfreich im Team ist die anderen Mitglieder besser zu kennen?

B: Ja. Ich bin ein Typ, der die anderen Personen analysiert. Wieso ist die Person heute schlecht gelaunt oder warum ist die Person so ruhig. Ich stelle mir dann Fragen und versuche dem Problem auf den Grund zu gehen. Ich versuche mich in die Personen hineinzuversetzen damit ich dann dementsprechend reagieren kann. Wenn ich weiß jemand hatte einen schlechten Tag, dann lasse ich diese Person in Ruhe. Oder wenn ich merke, da macht sich die Person Gedanken über etwas, dann frag ich ob ich helfen kann. Manchmal reicht Zuhören. Ich bin aber meistens zurückhaltend.

I: Welche Erwartungen stellen Sie an das Team?

B: Das man einander respektiert. Wenn jemand kritisiert wird, dann soll diese Person kurz innehalten und nicht sofort reagieren und schreien. Der respektvolle Umgang miteinander und sich nicht im Ton vergreifen. Wenn es zu einer Diskussion kommt oder zu einer Auseinandersetzung im Team sollte man die Probleme sofort ansprechen.

I: Was meinen Sie sollte man an Fähigkeiten oder Eigenschaften besitzen um Teamfähig zu sein?

B: Empathie. Man sollte sich auf jeden Fall in den anderen hineinversetzen können. Wenn es Streitigkeiten gibt sind immer zwei Parteien betroffen. Es ist nicht immer einfach, aber man sollte sich selber in Frage stellen. Sich untereinander aussprechen ist wichtig. Also hauptsächlich, dass man sich auch in die andere Person hineinversetzen kann. (-) Dass man keine Sturheit ausstrahlt. Das man es miteinander gut hat und nicht immer über Arbeit spricht. Das man mal gemeinsam außerhalb der Schule etwas unternimmt.

I: Denken Sie, dass das schwieriger ist Teamarbeit zu leisten wo zwei verschiedene Muttersprachen gesprochen werden?

B: Ja. Wenn man sich auf die Kolleginnen und Kollegen einlässt ist es nicht so schwer. Wenn der eine aber mehr Französisch spricht als der andere und man aufeinander trifft, führt das zu Problemen. Es gibt Hemmungen und viele sind nicht gewillt Französisch oder Deutsch zu reden. Das ist ein weiteres Problem an unserer Schule. (-) Glaube schon, dass es bestimmt zu Schwierigkeiten kommen kann wegen den Hemmungen die andere Sprache zu sprechen.

I: Waren Sie schon in einer Situation, wo die Sprache ein Hindernis in der Teamarbeit war?

B: Ich habe im Internat Französisch gelernt. Französisch war nie meine Sprache. Ich habe immer versucht es zu vermeiden in der Fremdsprache zu reden. Ich hatte unwahrscheinliche Hemmungen Französisch zu sprechen und ich hatte immer das Gefühl viele Fehler zu machen. Als ich im Internat gearbeitet hatte blieb mir nichts anderes übrig, weil ich viele französischsprachige Schülerinnen und Schüler zu betreuen hatte. Irgendwann habe ich meine Ängste überwunden und einfach Französisch gesprochen.

Meine Grammatik und die Konjugation waren miserabel. Hauptsache die anderen verstanden mich. Ich habe in dieser Hinsicht keine Hemmungen mehr. Wenn ich etwas auf Französisch erklären muss, dann erkläre ich mit den Händen oder zeichne auf ein Blatt Papier.

I: Also wenn ich das richtig verstehe, dann gab es zu Beginn Ihrer Karriere wohl eine Hemmschwelle die andere Sprache zu sprechen und mit der Zeit ist diese Hemmung weggegangen?

B: Ja, als ich hier angefangen habe sprach ich Französisch. Vielleicht kein perfektes Französisch. Wenn man irgendwo neu anfängt muss man sich erst einmal integrieren. Die anderen analysieren und schauen wie die anderen Teammitglieder sich verhalten. Mit wem knüpfe ich schneller Kontakte. Bei wem braucht man mehr Zeit. Nach einer gewissen Zeit hat sich das gelegt. Ich habe aber hier an der Schule gemerkt, dass ich viel mehr Französisch mit den Lehrpersonen rede, obwohl sie Deutsch verstehen und sprechen.

I: Wenn Sie an einer Versammlung teilnehmen und da sitzt eine Person die nicht Ihre Sprache spricht, was würden Sie unternehmen um sich mit dieser Person zu verständigen?

B: Wenn man das im Vorfeld weiß, dann würde ich einen Übersetzer/in suchen. Ich würde nach Alternativen suchen. Wenn man vor vollendeten Tatsachen steht, dann muss man auf die Situation eingehen. Das kann ich im Vorfeld nicht sagen.

I: Gibt es ein Element, das Sie daran hindert sich einer anderen Sprachkultur zu öffnen?

B: Ich merke Unterschiede in Lüttich, Flandern oder in Ostbelgien. Die anderen haben andere Mentalitäten und Denkweisen. Die sind oft strikter und sturer, aber ob ich da Probleme habe mich anzupassen? Eigentlich weniger (-). Ich habe es auch über die Jahre gelernt. Ich bin offen und stelle mich darauf ein. Aber ich bemerke bei den Wallonen, dass die sehr stur sind, weil sie nur ihre Sprache beherrschen. Die Menschen in den Flandern sind offener. Die versuchen mit einem Deutsch zu reden. Wenn man in Ostbelgien auf Französischsprachige trifft, dann bemühen sich diese Personen Deutsch zu reden. Aber selbst an unserer Schule hat man Wallonen, die klar zeigen, dass sie kein

Deutsch lernen möchten. Diese Personen zeigen keinen Willen und keine Motivation. Die Situationen habe ich an unserer Schule schon erlebt.

I: Sie gehen im Lehrerzimmer rein. Wir haben eine französischsprachigen und eine deutschsprachigen Tisch. Wie kann man die beiden Sprachkulturen zueinander führen?

B: (-) Die Frankofonen sind zwar etwas sturer, aber wie man das eben bei den Lernenden macht, muss man sie dazu motivieren Deutsch zu sprechen. Man darf sie nicht dazu zwingen, aber man muss sie motivieren. Wenn bei uns Schülerinnen und Schüler kommen, dann teile ich ihnen von vornerein mit, dass mein Französisch nicht perfekt ist und ich Fehler mache. Hauptsache sie verstehen mich. Ich finde es schön, wenn mein Gesprächspartner denselben Schritt macht und versucht sich anzupassen. Ich kann mir gut vorstellen, dass das im Lehrerzimmer irgendwann möglich wird. Es sind vor allem die Jüngeren, die Hemmungen haben die andere Sprache zu sprechen.

I: Welche Maßnahmen würden Sie ergreifen wenn Sie an einer Schule arbeiten würden, in der nicht Ihre Muttersprache gesprochen wird?

B: Als ich von der Universität kam, habe ich oft TV Sendungen auf Französisch geschaut. Ich würde auch Abendkurse folgen. Je jünger man ist, desto gehemmter und ängstlicher ist man. Das ändert sich aber mit der Zeit.

I: Sind Sie der Meinung die Schulleitung könnte Maßnahmen ergreifen um die Sprachprobleme zu beheben? Welche?

B: Ratschläge geben. Man kann immer wieder Daraufhinweisen, dass es wichtig ist die andere Sprache zu lernen. Die Motivation steigern. Wenn du nicht gewillt bist eine andere Sprache zu erlernen, dann wird es schwer die Person zu überzeugen. Aber immer wieder darauf aufmerksam machen, dass man in der DG ist. Ein gutes Vorbild für die Schülerinnen und Schüler sein.

I: Welche Maßnahmen kann die Schulleitung ergreifen um die Teamarbeit zu fördern?

B: Der Lehrerwohlfühltag ist eine super Aktivität. (-) Ich finde es wird viel in der Schule organisiert um die Teamarbeit zu fördern. Das Lehrerzimmer ist neu gestaltet. Freitags nach der Schule oder an Karneval findet ein Umtrunk statt. Am Ende des Schuljah-

res wird ein Fest organisiert, wo das Essen spendiert wird. Ich finde das eine Anerkennung seitens der Schulleitung und sehr wertschätzend.

I: Woran würden Sie ein Team erkennen, das gute Teamarbeit leistet?

B: (--) Wenn man untereinander kommuniziert. Wenn eine gute Stimmung im Team herrscht. Wichtig ist die Kommunikation. Wichtig ist auch wenn man nicht einverstanden ist, dass man sich sofort ausspricht. Vernünftig miteinander redet. Den anderen respektiert und sich nicht im Ton vergreift. Wenn man zur Schule kommt und miteinander lacht. Wenn die Stimmung gut ist, der gegenseitige Respekt vorhanden ist und dass man sich aufeinander verlassen kann.

Erster Durchgang					
Fall	**Seite**	**Nr.**	**Paraphrase**	**Generalisierung**	**Reduktion**
A	61	1	Vielleicht an einem Mangel an Kommunikation.	Mangelnde Kommunikationsfähigkeit	K 1 Teamarbeit ist nicht möglich, weil: Mangelnde Kommunikationsfähigkeit K 2 Teamarbeit beinhaltetet : Regelmäßige Treffen Treffen außerhalb der Schule Erkenntnis zusammenarbeiten, entlastet Gemeinsam Ideen sammeln und Unterrichte vorbereiten Gute Stimmung Kommunikationsfähigkeit Respektvoller Umgang Zuhören können Eigene Haltung reflektieren Vertrauen schenken Gerechte Aufgabenverteilung K 3 Sprachen fördern durch: Übersetzung Abendkurse folgen K 4 Gründe der Sprachbarriere:
A	62	2	Wir treffen uns sehr oft.	Regelmäßige Treffen finden statt	
A	62	3	Wir machen auch Aktivitäten außerhalb der Schule.	Außerschulische Aktivitäten finden mit Kolleginnen und Kollegen statt	
A	62	4	Es ist immer einfacher im Team zu arbeiten.	Teamarbeit erleichtert	
A	62	5	Um den Unterricht vorzubereiten und neue Ideen zu sammeln.	Gemeinsame Unterrichtsvorbereitung und Ideensammlung	
A	63	6	Wir sind immer gut gelaunt und freuen uns sogar darauf.	Gute Stimmung herrscht im Team	
A	64	7	Arbeitseifer und Verständnis.	~~Lust zu arbeiten~~	
A	64	8	Man muss kommunizieren und Respekt haben.	Kommunikationsfähigkeit und Respektvoller Umgang	
A	64	9	Man muss den anderen zuhören können.	Dem anderen Zuhören können	
A	64	10	Man muss sich in Frage stellen.	Eigene Haltung reflektieren	
A	64	11	Man muss auch den anderen Vertrauen können.	Vertrauen schenken	
A	65	12	Also für mich liegt es nicht an der Sprache.	~~Es besteht kein Sprachproblem~~	
A	65	13	Ich gestalte sehr oft die Unterrichte auf Französisch und meine Kollegen, die deutschsprachig sind, bereiten die Unterrichte auf Deutsch vor.	Gerechte Aufgabenverteilung	
A	65	14	Das ist eine Gewohnheitssache.	~~Jeder Mensch folgt seinenGewohnheiten~~	
A	66	15	Ich kann andere Lehrende nehmen, die diese Sprache besser sprechen und dann können diese übersetzen.	Lösung, wäre ein/e Übersetzer/in	
A	66	16	Jeder hat bestimmt Angst, die andere Sprache zu sprechen.	Große Hemmungen eine andere Sprache zu sprechen	

A	66	17	Man könnte mehr Aktivitäten machen.	Vielseitige Aktivitäten organisieren	Hemmungen Mangelndes Verständnis der Lehrenden
A	67	18	Vielleicht ist die Erziehung anders.	Erziehung ist unterschiedlich	
A	67	19	Da ich Deutschkurse genommen habe.	Deutschkurse folgen	
A	67	20	Ich finde jeder sollte das machen, damit man auch die anderen Lehrenden besser versteht.	Besseres Verständnis	K 5 Gute Teamarbeit wird dann gleistet, wenn die Lehrenden integriert werden seit Beginn an und die Personen Konfliktfähig sind
A	67	21	Zum Beispiel sagen an dieser Schule gibt es Deutschkurse.	Deutschkurse anbieten	
A	68	22	Das ist schwer, weil wir schon sehr viele Aktivitäten haben.	Viele Aktivitäten werden schon organisiert	
A	68	23	Man trifft sich von Anfang an im Schuljahr treffen, um die Unterrichte vorzubereiten. Wenn neue Lehrende ankommen, dann wird sich direkt mit diesen Lehrenden ausfetauscht.	Integration neuer Lehrenden seit Beginn an	
A	68	24	Wenn etwas nicht funktioniert, dann reden wir direkt und warten nicht eine Woche, bevor wir was sagen oder machen.	Kommunikationsfähigkeit	
A	68	25	Dann lösen wir den Konflikt sofort und reden darüber.	Konfliktfähig sein	
B	69	26	Es ist in der Philosophie der Schule die Teamarbeit zu fördern.	Förderung von Teamarbeit	K 6 Teamarbeit ist nicht möglich weil, Lehrende Einzelkämpfer sind Es bestehen zwei Sprachgruppen Anforderung der Gesellschaft entspricht nicht der Schulorganisation
B	69	27	Lehrende sind Individualisten und sind es nicht gewohnt effektiv zusammen zu arbeiten.	Lehrende sind Einzelkämpfer	
B	69	28	Haben effektiv in der Schule zwei verschiedene Sprachgruppen.	Zwei Sprachgruppen	
B	70	29	Es soll immer mehr in die Ausbildung eingeführt werden.	Mangel an Wissen in der Ausbildung	
B	70	30	Es gibt eine Diskrepanz zwischen dem was die Gesellschaft will und dem was die Schule organisiert.	Gesellschaftsleben entspricht nicht der Organisation der Schule	

B	70	31	Einmal pro Woche.	Regelmäßige Treffen finden statt	K 7 Teamarbeit beinhaltet: Regelmäßige Treffen Vertrauen Aufgabenverteilung nach Fähigkeiten Wissens- und Erfahrungsaustausch Persönliche Entwicklung Kritikfähigkeit Streitfähigkeit Flexibilität
B	71	32	Ein Team muss für mich Vertrauen haben, denn die Arbeit muss delegiert werden.	Vertrauen schenken, für Aufgabenverteilung nach Fähigkeiten	
B	72	33	Man muss die Leute mit ihren Stärken und Schwächen kennen, damit die Rollenverteilung gerecht ist.	Gerechte Aufgabenzuteilung	
B	72	34	Ich erwarte von den Lehrenden eine Bereicherung meiner Kenntnisse und meiner Kompetenzen.	Mehrwert an Wissen und Erfahrung durch Austausch im Team	
B	72	35	Die Bereitschaft sich weitere zu entwickeln.	Persönlichkeitsentwicklung zulassen	
B	72	36	Die Bereitschaft andere Meinungen und andere Ideen zu akzeptieren.	Kritik akzeptieren	
B	72	37	Die Bereitschaft eine gesunde Streitkultur zu leben.	Streitkultur leben	
B	72	38	Man sollte flexibel sein. Wenn man in einer Gruppe ist, dann kann man nicht immer seine Ideen durchsetzen.	Flexibilität zeigen	
B	73	39	Man verliert viel Zeit für die Übersetzung.	Zeitverlust bei der Übersetzung der Sprache	K 8 Sprachbarriere durch: Zeitverlust bei Übersetzungen Mangelndes Selbstbewusstsein Hohes Schamgefühl Mangelndes Verständnis Mangelnde Sprachkenntnisse in Deutsch
B	73	40	Das ist für mich selber eine Behinderung in Versammlungen.	Mangelndes Selbstbewusstsein in Versammlungen wenn es nicht die eigene Muttersprache ist	
B	73	41	Ich habe Probleme meine Ideen zu präzisieren.	Eingeschränkt Ideen zu äußern, wenn es nicht die	

				eigene Muttersprache ist	K 9 Sprachebarriere brechen durch: Mehr Verständnis Übersetzer/in Basis der deutschen Sprache beherrschen Beide Sprachen erlernen Informationsveranstaltungen organisieren Abendkurse folgen Eigendisziplin einbringen
B	73-74	42	Zu Beginn, wegen der Unsicherheit als Dumm da zu stehen, weil man nicht die Worte findet. Mit und mit wird es Routine.	Hohes Schamgefühl bei Fremdsprache	
B	74	43	Die Leute kennen mich. Die Wissen das Deutsch nicht meine Muttersprache ist. Ich habe immer weniger Probleme.	Verständnis von anderen, erleichtert zu reden	
B	74	44	Ich werde einen anderen Lehrenden rufen, dass er uns die Mitteilung übersetzt.	Eine/n Übersetzer/in anfordern	
B	74	45	Die müssen schon eine Sprache von den beiden können.	Eine Sprache kennen ist Voraussetzung	
B	74	46	Wenn man in der DG arbeiten möchte, muss man die deutsche Sprache beherrschen und zusätzlich Französisch auch.	Mindestens zwei Sprachen Erlernen wenn man in der DG ist	
B	74	47	Man muss sich weiterbilden.	Sich weiterbilden	
B	74	48	Ich würde mit informellen Treffen anfangen.	Aktivitäten zur Förderung der Integration von Lehrenden organisieren	
B	74	49	Kontakte knüpfen und weiteres.	Gegenseitig kennenlernen	
B	74	50	Einen Mentor haben, um sich schneller zu integrieren.	Integration fördern durch einen Begleiter oder Begleiterin	
B	75	51	Ich würde sagen die Lehrenden, die aus der DG kommen, sind disziplinierter als die Lehrenden, die aus der französischsprachigen Gemeinschaft kommen.	Personen aus der DG sind diszipliniert	
B	75	52	Ich würde mich sofort im Deutschkursus einschreiben.	Deutschkurse folgen	
B	75	53	Zu Hause meine Sprachkenntnisse erweitern.	Andere Sprache durch Eigendisziplin erlernen	

B	76	54	In den Berichten schreibe ich immer die Sprachkenntnisse durch Weiterbildungen und Abendkurse verbessern.	Förderung der Sprache durch Ratschläge	
B	76	55	Ich sage den jungen Lehrenden, dass sie ihre Sprachkenntnisse vertiefen oder verbessern sollen.	Mangel an Sprachkenntnisse bei den jungen Lehrenden	
B	76	56	Zuerst Zeitressourcen schaffen.	Zeitressourcen schaffen	K 10 Schulleitung kann Teamarbeit unterstützen durch: Zeitressourcen schaffen Raum schaffen Material schaffen Klare Zielsetzungen Erwartung von Professionalität
B	76	57	Die Räumlichkeiten instand setzen.	Raum schaffen	
B	76	58	Ohne Raum kann man sich nicht versammeln.	Material bereitstellen	
B	76	59	Wenn ich keine Beschwerden bekomme.	Keine Nörgelei äußern	
B	76	60	Die Fachgruppen arbeiten mit diesen Zielen.	Ziele sind für die Gruppen transparent	
B	76	61	Wenn die Resultate den Zielen entsprechen.	Positive Resultate erreichen	
B	76	62	Wenn die Lehrenden professionell sind, auch wenn sie sich nicht mit den anderen verstehen.	Professionalität besitzen	
B	77	63	Wenn ich positives Feedback erhalte, was die Arbeit anbelangt.	Positives Feedback über das Arbeitsverhalten erhalten	
B	77	64	Ein Team ist immer besser, wenn es sich versteht.	Menschliche Beziehungen sind förderlich für positive Resultate zu erzielen	K 11 Gute Teamarbeit wird geleistet wenn: Positives Feedback Menschlichen Beziehungen harmonieren Hilfsbereitschaft da ist
B	77	65	Die Resultate werden noch besser, wenn die Leute bereit sind, für die anderen zu kämpfen.	Hilfsbereit sein	
C	79	66	Ich würde mir einfach wünschen, dass es zu einer besseren Teamarbeit kommen wird.	Notwendigkeit von Teamarbeit	
C	79	67	Ebenfalls besteht eine Harmonie.	Harmonie wird erwartet	
C	79	68	Dass es von gewissen individuellen Charakteren abhängt.	Unterschiedliche Charaktere sind für die Stimmung verantwortlich	K 12 Teamarbeit ist nicht möglich weil: Teamarbeit nicht präsent Mangelnde Harmonie Unterschiedliche Charaktere Gefühl der Ungerechtigkeit
C	79	69	Für die Lehrpersonen sind auch andere Präsenzzeiten.	Gefühl der Ungerechtigkeit	

C	79	70	Ich bin der Meinung, dass man nicht so denken darf, sondern an ein Gesamtes.	Kollegialität zeigen und nicht Individualist sein	Individualist Keine Wille Zu wenig Versammlungen Mangelnder Informationsaustausch K 13 Teamarbeit beinhaltet: Engagement für die Schule Selbstverantwortung Vorbildsfunktion Regelmäßige Treffen Gleichberechtigung Wissens- und Erfahrungsaustausch Bereitschaft und Disziplin Teilnahme Kollegialität Andere Akzeptieren Aufgabenverteilung nach Fähigkeiten
C	79-80	71	Man macht es gerne.	Engagement für die Schule besitzen	
C	80	72	Dass dies alleine auf die Einstellung der Lehrenden zurückzuführen ist.	Selbstverantwortung zeigen	
C	80	73	Es gibt immer wieder neue Problemsituationen.	~~Probleme sind immer~~ präsent	
C	80	74	Ich finde, wir müssen es den Schülern vor allen Dingen sehr nahe bringen.	Vorbild	
C	80	75	Sie müssen es letztendlich praktizieren.	Ziel ist die Teamarbeit bei den Lernenden zu erreichen	
C	81	76	Ich gebe auch das gute Beispiel.	Vorbild für die Lernenden sein	
C	81	77	Dass es Fachbereiche gibt, wo die Lehrenden sich sehr häufig treffen und nicht nur beruflich sondern auch privat.	Regelmäßige Treffen auch außerhalb der Schule fördern Kollegialität	
C	81	78	Wo meiner Meinung nach der Wille hierzu fehlt.	Wenn kein Wille vorhanden ist, dann ist keine Teamarbeit möglich	
C	81	79	Hier sind alle ebenbürtig und gleichberechtigt.	Gefühl der Gleichberechtigung schafft Motivation	
C	81	80	Hier denke ich, dass zu wenig von den Anderen kommt.	Mangelndes Engagement, zeigt Desinteresse	
C	82	81	Persönlich denke ich, dass wir uns zu wenig treffen, sogar viel zu wenig.	Zu wenig Teamtreffen finden statt	
C	82	82	Ich würde mir jedoch wünschen, dass andere Lehrenden mehr Aufgaben übernehmen würden.	Gerechte Aufgabenverteilung entlastet	
C	82	83	Klappt der Informationsfluss nicht so richtig.	Mangelnder Informationsfluss führt zu Unzufrieden-	

				heit	
C	82	84	Ich fühle mich als Mitglied schlecht informiert.	Erhalte nicht alle Informationen	
C	83	85	Manchmal ist es eine Bereicherung mit Leuten zusammen zu arbeiten.	Wissens und Erfahrungsaustausch bereichert einen selber	
C	83	86	Diese Bereitschaft vermisse ich bei vielen.	Mangelndes Engagement im Team, zu wenig Interesse	
C	83	87	Die Bereitschaft Aufgaben zu übernehmen und Leistung zu zeigen.	Bereitschaft und Disziplin	
C	83	88	Ich bin ein Mensch der viel Wert auf Präsenz legt.	Gewisse Präsenzpflicht	
C	83	89	Auch regelmäßig an den Versammlungen teilzunehmen.	Teilnahmeverantwortung bei Versammlungen	
C	84	90	Ich möchte eigentlich immer gerne wissen was läuft.	Bedürfnis alle Informationen zu erhalten	
C	84	91	Übernehme zum Teil mehr Aufgaben, als ich bewältigen kann.	Hohe Arbeitsbelastung bei ungerechter Arbeitsverteilung	
C	84	92	Anderseits kollegial sein.	Erwartung der Kollegialität	
C	84	93	Seine Anforderungen oder Ansprüche zurückstellen.	Andere Meinungen akzeptieren	
C	84	94	Die Einstellung muss einfach stimmen.	Persönliche Einstellung einbringen	
C	84	95	Sie hat Fähigkeiten, die ich nicht habe und ich habe Fähigkeiten, die sie nicht hat.	Ausgeglichenheit durch Stärken im Team	
C	84	96	Jeder hat seine eigenen Stärken.	Jeder besitzt Fähigkeiten	
C	85	97	Weil ich nicht perfekt zweisprachig bin.	Mangel an Sprachkompetenz	
C	85	98	Ich kann in Französisch nicht schlagfertig antworten.	Zurückhaltung durch mangelnden Wortschatz	
C	85	99	In die ich Vertrauen habe und bei denen ich mich nicht schäme, rede ich in Französisch.	Vertrauenswürdigkeit, schafft Sicherheit in der	

				Sprache	K 14 Sprachbarrieren durch: Mangelnde Sprachkompetenz Zurückhaltung Mangelndes Vertrauen Großes Schamgefühl Schlecht informiert Eigene Muttersprache schafft Sicherheit Unterschiedliche Interessen im Kollegium
C	85	100	Dies würde ich nie in einer großen Gruppe tun.	Mangelendes Selbstbewusstsein in Gruppen	
C	85	101	Um mich selbst zu schützen.	Sicherheit schaffen zur Stabilität	
C	85	102	Ich komme mir dann etwas blöd vor.	Großes Schamgefühl	
C	85	103	Dann fühle ich mich nicht gut informiert.	Schlecht informiert	
C	86	104	Dass mir nur die Routine fehlt.	Regelmäßig sprechen	
C	86	105	Trotzdem würde ich in Französisch nicht an einer Diskussion teilnehmen.	Blockade bei andere Sprache	
C	87	106	Befinden uns in der DG.	Die Schule befindet sich in einem deutschsprachigen Raum	
C	87	107	Die französischsprachigen Lehrenden sich auch einer Anstrengung unterwerfen.	Das Bewusstsein haben, dass man sich in einem deutschen Sprachraum befindet	K 15 Sprache fördern durch: Regelmäßig sprechen Das Bewusstsein haben, dass man sich in einem deutschen Sprachraum befindet Basis in Deutsch besitzen Schulleitung als Vorbild Eigendisziplin einbringen Zielsetzungen festlegen
C	87	108	Ein Minimum an Grundkenntnisse der deutschen Sprache mitbringen müssen.	Gewisse Basis in Deutsch beherrschen	
C	87	109	Eigentlich müsste es eine Voraussetzung sein.	Deutsche Sprache beherrschen sollte klar ersichtlich sein bei den Bewerbungen	
C	87	110	Ich möchte mich einfach in meiner Muttersprache unterhalten.	Meine Muttersprache verschafft mir Sicherheit	
C	87	111	Verschiedene Interessen der Betroffenen.	Unterschiedliche Interessen im Kollegium	
C	88	112	Ich würde auf jeden Fall versuchen Deutsch zu sprechen und mir sehr viel Mühe geben.	Eigendisziplin aufweisen	
C	88	113	Der Schulleiter macht vieles in beiden Sprachen.	Schulleiter fördert beide	

				Sprachen und ist Vorbild	
C	88	114	Die Voraussetzung einer Prüfung der Deutschkenntnisse ist Pflicht.	Deutschkenntnisse zu beherrschen soll eine Pflicht in der DG sein	
C	88	115	Es soll der Lehrperson bewusst sein, dass es das zu erreichende Ziel ist.	Zielsetzungen festlegen	
C	89	116	Statt im Team zu arbeiten, würde ich gerne meinen Unterricht vorbereiten.	Teamarbeit nicht immer verpflichten	
C	89	117	Einige Zeit im Fachteam zusammen sein und ohne festgelegtes Thema reden, das könnte auch förderlich sein.	Gewisse Freiheit zur Festlegung des Themas der Teamtreffen	
C	89	118	Es sollte einfach Zeit geschaffen werden.	Zeitressourcen schaffen	
C	89	119	Alle, die im Team arbeiten wollen, wären dankbar mehr freien Zeitraum zu haben, natürlich im Rahmen des Schulalltags.	Zeitraum im Schulalltag anbieten	K 16 Schulleitung kann Teamarbeit unterstützen wenn: Teamarbeit nicht verpflichten Freiheit bei der Aufgabenbewältigung und Zielsetzung Zeitressourcen schaffen Mehr Präsenz der Schulleitung in den Fachgruppen
C	89	120	Es wäre von der Schulleitung nicht schlecht, von Zeit zu Zeit in jedes Team zu gehen und sich nach dem Bedarf zu erkundigen.	Mehr Präsenz der Schulleitung in den Fachgruppen, um auf Bedürfnisse einzugehen	
C	90	121	Spaß haben.	Sich mit der Schule identifizieren	
C	90	122	Es ist wichtig zu lachen.	Wunsch nach Harmonie	
C	90	123	Es muss auch am Ende ein Resultat erzielt werden.	Ziel ist positive Resultate zu präsentieren	
C	90	124	Aufgaben sollen verteilt werden.	Klare Aufgabenverteilung nach Fähigkeiten der Teammitglieder	
C	90	125	Für mich sind die Versammlungen anstrengend, weil gewisse Teilnehmer sich gerne selber reden hören.	Mangelnde Führung von Teamsitzungen führen zu negativen Resultaten	K 17 Gute Teamarbeit wird geleistet wenn: Man sich mit der Schule identifiziert Aufgabenverteilung gerecht ist
C	90	126	Manchmal ist es aber gut, wenn gewisse Dinge	Versammlungen brauchen	

			geleitet werden.	eine Leitung	Wenn die Versammlungen gut geleitet sind Offenheit und Akzeptanz präsent ist
C	90	127	Man hat hier immer die Möglichkeit sich zu äußern.	Offenheit und Akzeptanz	
D	91	128	Dann fühle ich mich etwas gegängelt und da leidet die Teamarbeit.	Einschränkungen führen zur Frustration	
D	92	129	Weder im Studium noch im Referendariat wurde Teamarbeit thematisiert.	Teamarbeit wurde in der Ausbildung nicht thematisiert	
D	92	130	Prinzipiell bin ich für gewisse Absprachen.	Gemeinsame Richtlinien festlegen	
D	92	131	Weshalb die Teamarbeit auch ihre Grenzen haben muss.	Teamarbeit unter gewissen Bedingungen nur	
D	93	132	Regelmäßige Treffen, hier im Sinne von zwei bis drei Mal pro Halbjahr.	Regelmäßige Teamtreffen finden statt	K 18 Teamarbeit ist nicht möglich weil: Eingeschränkt in der Teamarbeit In der Ausbildung nicht thematisiert Mangelnde Rollenverteilung Zu viele Kontrollorgane
D	93	133	Gibt es zwei Schulen, zwei Gruppen.	Diskrepanz durch zwei Sprachen	
D	94	134	Ansonsten sind alle Teilnehmer gleichberechtigt.	Wunsch der Gleichberechtigung unter den Lehrenden	
D	94	135	Es wird alle Gehör geschenkt.	Man hört einander zu	K 19 Teamarbeit beinhaltet: Gemeinsame Richtlinien Regelmäßige Treffen Gleichberechtigung Zuhören Kollegialität Wahrnehmung der anderen Zuverlässigkeit Offenheit und Akzeptanz Kommunikationsfähigkeit Pädagogische Freiheit
D	94	136	Es gibt hier auch die passiven Lehrenden, die ihre Zeit absitzen und dann gehen, ohne Wortmeldung.	Mangelnde Bereitschaft im Team erkennbar	
D	94	137	Es gibt keine Rollen oder Funktionen.	Rollenverteilung und Funktionen sind nicht definiert	
D	95	138	Vieles wird ja dann auch vom Ministerium kommen.	Druck durch Anforderungen des Ministeriums	
D	95	139	Eingriff von Kontrolle, von Überprüfung, die wir ohne den Rahmenplan schon haben.	Es bestehen zu viele Kontrollorgane	
D	95	140	Es herrscht dann eine gewisse Anspannung.	Zu viel Druck führt zu Leid	
D	96	141	Das man auf einer persönlichen Ebene nicht mit jedem befreundet sein muss.	Freundschaft ist nicht mit jedem Lehrenden möglich	
D	96	142	Es reicht kollegialer Austausch.	Kollegialität sollte in der	

				Schule herrschen	
D	96	143	Es wäre wünschenswert.	Wahrnehmung der anderen	
D	97	144	Professionelle Verlässlichkeit.	Zuverlässig sein	
D	97	145	Es soll eine gewisse Offenheit, Transparenz bestehen.	Personen sollen offen sein, Akzeptanz zeigen und transparent in der Arbeit sein	
D	97	146	Es soll dann auch kommuniziert werden.	Kommunikationsfähigkeit ist Voraussetzung	
D	97	147	Dass man sich an die Sachen hält, die festgelegt werden und die auch einhalten.	Zuverlässigkeit	
D	97	148	Relativ basale Ansprüche.	Pädagogische Freiheit lassen	
D	98	149	Es sind die unterschiedlichen Rahmenpläne und unterschiedlichen Vorgaben und Absprachen für bilingualen und deutschsprachigen Klassen, das führt zu Reibungsverlusten.	Zu hohe Unterschiede zwischen den bilingualen und deutschsprachigen Unterrichtsinhalten	
D	99	150	Seit 2013 haben die Fälle zugenommen, wo wahrscheinlich aus Fach- oder Lehrermangel viele gekommen sind, die wirklich gar kein Wort Deutsch können.	Anstieg an Lehrende, die nicht die Deutsche Sprache beherrschen	K 20 Sprachbarrieren weil: Anstieg an französischsprachigen Lehrenden Sprache erlernen ist zeitaufwändig
D	99	151	Es ist schon sehr aufwändig mit den zwei Tagen	Andere Sprache erlernen ist	

			pro Woche über zwei Jahre.	mit Zeitaufwand gebunden	Geringe Übersetzung Mangel an Informationen K 21 Erlernen der Sprache durch: Bereitschaft Gerechtigkeit beim Erlernen beider Sprachen Basis in der deutschen Sprache beherrschen
D	100	152	Wenn man mir in Teamsitzungen die Sache noch mal auf Deutsch zusammenfasst, so kann ich gut damit leben.	Geringe Übersetzung, Mangel an Informationen	
D	100	153	Wenn es zeitlich möglich wäre.	~~Zeitaufwand verbunden~~	
D	100	154	Mittelfristig kann ich mir mit Sicherheit vorstellen einen Französischkurs zu belegen.	Bereitschaft eine andere Sprache zu erlernen	
D	101	155	Es sollten beide Sprachgruppen in die Pflicht genommen werden, die andere Sprache zu erlernen.	Gerechtigkeit beim Erlernen beider Sprachen einführen	
D	101	156	Prinzipiell sollte erstmal Deutsch unser gemeinsamer Nenner sein.	Basis in der deutschen Sprache beherrschen	
D	102	157	Die DG als gleichwertige Gemeinschaft haben.	~~DG ist genau so präsent wie die Wallonie und Flandern~~	Sofaecke im Lehrerzimmer fördert die Kommunikation Kollegialität Klare Zielvereinbarungen festlegen K 22 Schulleitung kann Teamarbeit unterstützen durch: Materialschaffung Stufenübergreifend arbeiten Fachteamleiter als Unterstützung
D	102	158	Dass man mir Informationen vorenthält oder stur Französisch weiter spricht.	Mangel an Kollegialität beim Informationsfluss	
D	102	159	Eine gute Idee ist die Couchecke. Ich denke das war eine Maßnahme, die erfolgreich war.	Sofaecke im Lehrerzimmer fördert die Kommunikation	
D	102	160	Es ist hier unsere erste Unterrichtssprache.	~~Deutsch ist die Amtssprache der DG~~	
D	103	161	Zu einer losen Zielvereinbarung.	Zielvereinbarungen mit neuen Lehrende festlegen, um Sprachen zu erlernen	
D	104	162	Pädagogische und didaktische Unterstützung und nicht irgendwie ein zweites Kontrollorgan.	Wunsch nach Materialschaffung und keine weitere Kontrollperson	
D	104	163	Es ist nicht stimmungsförderlich.	~~Druck im Team durch ständige Kontrollen~~	
D	104	164	Wenige von den Oberstufenlehrenden gehen ja	Mangelnde Stufenübergrei-	

			gerne in die Unterstufe. Normalerweise finde ich diese Trennung sehr schade.	fende Arbeit	
D	104	165	Ich glaube von der jetzigen Fachteamleiterin in Deutsch fehlt es an Verständnis und Erfahrung in der Unterstufe.	Mangelndes Verständnis, Interesse und Erfahrung der Fachteamleiterin	
D	105	166	Fingerspitzengefühl für die Belange von den Leuten, die in der Unterstufe sind.	Stufenübergreifende Arbeit	
D	105	167	Nicht neben dem Ministerium eine weitere Kontrollinstanz.	Zu hoher Druck durch Kontrollorgane in der Schule	
D	105	168	Wenn man sich gerne in der Freizeit trifft.	Offenheit andere kennenzulernen außerhalb der Schule	K 23 Gute Teamarbeit wird geleistet wenn: Offenheit präsent ist Man sich außerhalb der Schule trifft
E	106	169	Wir arbeiten nicht unbedingt zusammen, aber kommunizieren ständig per Mail.	Ständiger Austausch	
E	106	170	Wir haben uns geeinigt wer was macht.	Klare Aufgabenverteilung	K 24 Keine Teamarbeit vorhanden weil: Teamarbeit nie thematisiert wurde in der Ausbildung Mangelnde Teamtreffen Eine Frage der Generation Individualisten Mangelndes Interesse
E	107	171	In meinem Studium wurde nie über Teamarbeit gesprochen.	Teamarbeit wurde nie thematisiert in der Ausbildung	
E	107	172	Diese Entwicklung führt zu einem weniger kategorisierten Unterrichtswesen.	Teamarbeit führt zu einem offeneren Unterrichtswesen	
E	107	173	Ich arbeite sehr gerne alleine vor meinem Computer.	Wunsch alleine zu sein	
E	107	174	Ich bin gerne auf dem Laufenden, was die anderen Lehrenden machen.	Guter Informationsaustausch	K 25 Teamarbeit beinhaltet: Ständiger Austausch Klare Aufgabenverteilung
E	107	175	Ich teile gerne meine Unterlagen.	Kollegialität sollte vorhanden sein	

E	107	176	Zu wenig denke ich.	Mangel an Teamtreffen	Guter Informationsfluss Kollegialität Wissens- und Erfahrungsaustausch Austausch von Problemsituationen der Lernenden Empathie Man kennt die Erwartungen im Team Freude Integration Unabhängigkeit Produktivität Motivation
E	108	177	Wir teilen unsere Erfahrung, den jungen Lehrenden mit.	Wissens- und Erfahrungsaustausch	
E	108	178	Wir haben noch nie einen Termin vereinbart, um über die Probleme der Lernenden zu reden.	Problemsituationen von Lernenden werden nicht bei Versammlungen besprochen	
E	109	179	Es ist eine Frage der Generation	Generationswechsel bringt Veränderung mit	
E	109	180	Auf jeden Fall gleicht man sich aus, wenn man einen gut kennt.	Empathie	
E	109	181	Meine Kollegin ist viel kreativer als ich. Ich übernehme mehr die logistischen Sachen.	Klare Rollenverteilung und Aufgabenverteilung nach Fähigkeit	
E	110	182	Ich bin ein wenig beschämt das mitzuteilen, aber ich habe eigentlich keine Erwartungen.	Individualist, mangelndes Interesse an das Teamarbeit	
E	110	183	Die Beziehungen sind gut und die Diskussionen ergeben sich von selbst.	Man kennt sich und kennt die Erwartungen der anderen	
E	110	184	Ich blockiere wirklich nur bei der Erstellung der Unterrichtvorlagen.	Unterrichte bereitet man besser alleine vor	
E	110	185	Ich bin lieber bei mir zu Hause.	Zu Hause arbeiten, bedeutet Wohlbefinden	
E	110	186	Die Motivation muss vorhanden sein.	Um Teamarbeit zu leisten, soll Freude dabei sein	
E	110	187	Das Wohlbefinden ist wichtig.	Integration im Team	
E	110	188	Ich hasse es abhängig zu sein von jemand.	Unabhängigkeit, Freiheit	
E	110	189	Ich habe den Kontakt zu den anderen gerne und habe viele Lehrende kennengelernt.	Soziale Kontakte sollen vorhanden sein	
E	111	190	Die Meinung der anderen ist wichtig anzunehmen.	Andere Meinungen akzeptieren	
E	111	191	Fühle mich produktiver, wenn ich alleine vorbe-	Leiste mehr Arbeit alleine	

			reite.		
E	111	192	Viel hängt von der Lust ab, mit den anderen zu arbeiten.	Motivation steht im Mittelpunkt zur geleisteten Arbeit	
E	111	193	Es scheint mir kein Hindernis zu sein.	~~Sprache ist kein Hindernis~~	
E	111	194	Fühle mich teilweise eingeschränkt durch die Sprache, weil ich sie nicht gut beherrsche.	Mangelnde Sprachkenntnis	
E	112	195	Die Lehrenden sind nett und zeigen Verständnis.	Verständnis wird abverlangt wenn Fremdsprachen vorhanden sind	K 26 Sprachbarrieren durch: Mangelnde Sprachkenntnis Menschen haben Gewohnheiten Hohes Schamgefühl Unterschätzung der Chance von den französischsprachigen Lehrenden Schlechte Arbeitsorganisation Hohe Anforderungen der jungen Generation
E	112	196	Alle Themen, die mir wichtig sind, kann ich nicht in Deutsch äußern.	Wichtige Themen ~~kann ich nicht ausdrücken~~	
E	112	197	Eine Person hinzuziehen, die mir alles übersetzt.	Übersetzerin oder Übersetzer helfen bei Verständnisproblemen	
E	112	198	Ich empfinde diese Unterschiedlichkeit nicht.	~~Es gibt keine Unterschiede~~	
E	112	199	Die Menschen haben ihre Gewohnheiten.	Wir Menschen haben unsere Gewohnheiten	
E	112	200	Bin offen in der Sprache, vor allem wenn man versucht zu reden.	Man sollte Offenheit zeigen	K 27 Sprache fördern durch: Verständnis Übersetzer/in Offenheit Abendkurse folgen Lernende beim Erlernen der Sprache integrieren Basis der Deutschkenntnisse besitzen
E	113	201	Wir wissen, dass die Deutschsprachigen sich bemühen.	~~Deutschsprachige sind diszipliniert~~	
E	113	202	Ich habe Abendkurse in Deutsch gefolgt.	Man soll Abendkurse folgen	
E	113	203	Habe noch mehr gelernt, als die Lernenden mit mir Deutsch sprachen.	Unterstützend zur besseren Sprachkenntnis sind die Lernenden	
E	113	204	Mit den Lehrenden habe ich mehr Komplexe.	Hohes Schamgefühl bei Lehrenden	
E	113	205	Ohne Deutschkenntnisse können sie nicht in der DG arbeiten.	Basis in Deutschkenntnis sind Notwendig	
E	113	206	Sie wissen nicht, dass sie Glück haben.	Unterschätzung der Chance	

E	113	207	Viele sagen, sie hätten sehr viel Arbeit mit den Vorbereitungen der Unterrichte.	Überbelastung mit Vorbereitung der Unterrichte	
E	113	208	Dass sie jetzt Abendkurse nehmen sollen, wo sie noch jung sind.	Schlechte Arbeitsorganisation	
E	113	209	Die Ausrede zu sagen, ich habe keine Zeit, weil ich Unterrichte vorbereiten muss, damit bestrafen sie sich selber, dass hindert sie daran ernannt zu werden oder generell an der Schule zu bleiben.	Mangelnde Sprachkenntnis kann zum Hindernis werden	
E	113	210	Es ist eine Generation die generell Anforderungen stellt.	Zu hohe Anforderungen der jungen Generation an Schulleitung	
E	114	211	Die Kollegialität ist mir sehr wichtig und die menschlichen Beziehungen.	Soziale Kontakte sind Notwendig unter Lehrende	
E	114	212	Der Lehrerwohlfühltag. Die gute Stimmung überträgt sich auf das Kollegium.	Aktivitäten für die Lehrenden organisieren	
E	114	213	Sie sind nicht bereit Überstunden zu machen.	Wiederstand bei Überstunden	
E	114	214	Zusätzliche Stunden planen, würde das Kollegium unzufrieden machen.	Wiederstand bei Überstunden	
E	114	215	Die Lust und Motivation zusammen zu sein.	Wohlbefinden im Team führt zur Motivation	K 28 Schulleitung kann Teamarbeit unterstützen durch: Aktivitäten für Lehrende organisiert Keine Überstunden planen Wohlbefinden der Lehrenden fördern K 29 Gute Teamarbeit wird geleistet wenn: Aktive Teilnahme bei Versammlungen Kommunikationsfähigkeit Verständnis
E	114	216	Wenn man im Team arbeitet, bin ich aktiv positiv dabei.	Während der Teamversammlung zeigt man Teilnahme	
E	114	217	Die Kommunikation und das Verständnis sind wichtig.	Kommunikationsfähigkeit und Verständnis	
F	115	218	Das immer ein wenig Konkurrenz herrscht.	Unterschiedlichkeit führt zu Neid	
F	115	219	Je jünger das Team ist, umso mehr arbeiten sie zusammen.	Junge Generation verlangt nach Teamarbeit	
F	115	220	Die ältere Generation, fühlt sich manchmal schneller auf dem Fuß getreten. Sie hatten auch	Ältere Generation kommt mit Neuerungen nicht zurecht	

			Schwierigkeiten von den Jüngeren etwas anzunehmen.		K 30 Teamarbeit ist nicht möglich weil: Konkurrenzdenken Neid Mangelndes Verständnis Generationswechsel Teamarbeit wird in der Ausbildung nicht thematisiert K 31 Teamarbeit beinhaltet: Teamarbeit einführen Ideensammlung Zuverlässigkeit Regelmäßige Treffen Motivation und Freude Bereitschaft Fähigkeiten erkennen Empathie Respekt Kritikfähigkeit Integration Kommunikationsfähigkeit Seine Haltung reflektieren Außerhalb der Schule Treffen organisieren
F	116	221	In meiner Ausbildung wurde Teamfähigkeit nicht angesprochen.	Teamarbeit wurde bei der Ausbildung nicht thematisiert	
F	116	222	Wenn mehrere Ideen zusammen kommen, kann man mehr erreichen.	Ideensammlung	
F	116	223	Dass man sich auf die Kolleginnen und Kollegen verlassen kann.	Zuverlässigkeit zeigen	
F	116	224	Regelmäßige Treffen finden in dem Sinne statt.	Regelmäßige Treffen fördern Teamarbeit	
F	117	225	Gut, locker. Es wird gelacht, es ist humorvoll.	Motivation und Freude fördert Stimmung im Team	
F	117	226	Das ist eine Einstellungssache.	Bereitschaft	
F	117	227	Das ist eine persönliche Wahrnehmung.	~~Jeder macht sich sein eigenes Bild~~	
F	117	228	Der ist total kreativ und die Person ein ist ein Freigeister.	~~Unterschiede führen zusammen~~	
F	117	229	Ich glaube jeder hat irgendwo seine Stärken und Schwächen.	Jeder besitzt Fähigkeiten	
F	117	230	Ich versuche mich in die Person hineinzuversetzen, damit ich weiß wie ich reagiere.	Empathie	
F	118	231	Das jeder den anderen respektiert.	Respekt zeigen	
F	118	232	Wenn jemand kritisiert wird, dann soll die Person kurz inne halten und nicht sofort los reagieren.	Kritik fähig sein, erleichtert die Zugehörigkeit	
F	118	233	Sich nicht im Ton vergreifen.	Kommunikationsfähigkeit	
F	118	234	Sich aufeinander verlassen können.	~~Zuverlässigkeit zeigen~~	
F	118	235	Man sollte sich selber in Frage stellen.	Sein Handeln reflektieren	
F	118	236	Das man es auch miteinander gut hat und nicht immer über Arbeit spricht.	~~Arbeit ist nicht alles, Spaß sollte auch vorhanden sein~~	

				im Beruf	
F	118	237	Das man auch mal gemeinsam außerhalb der Schule etwas unternimmt.	Sich außerhalb der Schule treffen fördert die Teamarbeit	
F	118	238	Es gibt Hemmungen klar und viele sind nicht gewillt Französisch oder Deutsch zu reden.	Hohes Schamgefühl	
F	119	239	Du machst Fehler. Die anderen verstehen dich nicht oder gucken dich an oder halten dich für verrückt.	Mangelndes Selbstbewusstsein	
F	119	240	Dann würde ich einen Übersetzer/Übersetzerin suchen.	Übersetzerin oder Übersetzer suchen bei Sprachproblemen	
F	120	241	Die Wallonen sind stur, weil sie nur ihre Sprache beherrschen wollen.	Französischsprachige zeigen wenig Offenheit	K 32 Sprachbarrieren durch: Hohes Schamgefühl Mangelndes Selbstbewusstsein Sturheit der Französischsprachigen Mangelnder Wille und Motivation K 33 Sprache fördern durch: Übersetzer/in Anpassungsfähigkeit Eigendisziplin
F	120	242	Selbst an unserer Schule hast du Wallonen, die nicht Deutsch lernen wollen.	Zurückhaltung durch die Französischsprachigen	
F	120	243	Die zeigen keinen Willen und keine Motivation.	Mangel an Interesser durch die Französischsprachigen	Abendkurse folgen Unterstützungsbedarf bei den jüngeren Kolleginnen und Kollegen Bewusstsein besitzen, dass die DG eine deutschsprachige Gemeinschaft ist Vorbildsfunktion für die Lernenden
F	120	244	Ich finde es schön wenn du diesen Schritt machst.	Anpassungsfähigkeiten	
F	120	245	Ich finde es toll wenn andere versuchen sich anzupassen.	Anpassungsfähigkeiten fördert Akzeptanz im Team	
F	120	246	Ich habe TV Sendungen in Französisch geschaut.	Eigendisziplin hilft um die andere Sprache zu lernen	

F	120	247	Würde Abendkurse nehmen.	Abendkurse folgen	
F	120	248	Je jünger man ist, desto gehemmter und ängstlicher ist man.	Unterstützungsbedarf bei den jüngeren Kolleginnen und Kollegen	
F	121	249	Immer wieder darauf aufmerksam machen, dass die Personalmitglieder in in der DG sind.	DG ist eine deutschsprachige Gemeinschaft	
F	121	250	Du bist auch ein Vorbild für die Lernenden.	Vorbildsfunktion für Lernende	
F	121	251	Aktivitäten, finde ich eine Anerkennung seitens der Schulleitung.	Organisation von Aktivitäten	K 34 Schulleitung kann Teamarbeit unterstützen durch: Organisation von Aktivitäten
F	121	252	Wenn man untereinander kommuniziert.	~~Kommunikationsfähigkeit sollte man beherrschen~~	
F	121	253	Wenn eine gute Stimmung herrscht.	~~Teamarbeit wird durch gute Stimmung gefördert~~	
F	121	254	Sich austauschen.	Sich austauschen	
F	121	255	Dass man sich ausspricht und vernünftig miteinander redet.	Kritik fähig sein	K 35 Gute Teamarbeit wird geleistet wenn: Austausch vorhanden Kritikfähigkeit Respekt Zuverlässigkeit
F	121	256	Den anderen in seiner Art respektieren.	Respekt zeigen	
F	121	257	Dass man sich aufeinander verlassen kann.	Zuverlässigkeit zeigen	

Anhang 4: Auswertung nach Mayringer Methode

Zweiter Durchgang				
Fall	**Kat.**		**Generalisierung**	**Reduktion**
A	1	Teamarbeit nicht möglich, weil: Mangelnde Kommunikationsfähigkeit	Keine Teamarbeit, weil mangelnde Kommunikationsfähig-	**K‘ 1** Es findet keine Teamarbeit statt weil:

			keit	- mangelnde Kommunikation
A	2	Teamarbeit beinhaltetet : Regelmäßige Treffen Treffen außerhalb der Schule Erkenntnis zusammenarbeiten Gemeinsam Ideen sammeln und Unterrichte vorbereiten Gute Stimmung Kommunikationsfähigkeit Respektvoller Umgang Zuhören können Eigene Haltung reflektieren Vertrauen schenken Gerechte Aufgabenverteilung	Teamarbeit beinhaltetet : Regelmäßige Treffen Treffen außerhalb der Schule Erkenntnis Ideensammlung Unterrichtsvorbereitung Gute Stimmung Kommunikationsfähigkeit Respektvoller Umgang Zuhören Reflexion Vertrauen Gerechte Aufgabenverteilung	- Lehrende sich als Einzelkämpfer sehen - Es zwei Sprachgruppen gibt - Die Anforderungen der Gesellschaft zu groß sind - Mangelnde Teamfähigkeit - Keine gute Stimmung herrscht - Unterschiedliche Charaktere aufeinander treffen - Das Gefühl der Ungerechtigkeit da ist - Keine Wille da ist - Zu selten Versammlungen stattfinden
A	3	Sprachen fördern durch: Übersetzung Abendkurse folgen	Sprachförderung durch: Übersetzung Abendkurse	- Schlechter Informationsaustausch herrscht - Man eingeschränkt wird
A	4	Gründe der Sprachbarriere: Hemmungen Mangelndes Verständnis der Lehrenden	Sprachbarriere weil: Hemmungen Mangelndes Verständnis	- Es nie in der Ausbildung thematisiert wurde - Keine klare Rollenverteilung gibt
A	5	Gute Teamarbeit wird dann gleistet wenn die Lehrenden seit Beginn an integriert sind und die Personen Konfliktfähig sind.	Gute Teamarbeit wenn: Integration der Lehrenden Konfliktfähigkeit	- Zu viele Kontrollen durch mehrere Personen gemacht werden - Der Generationswechsel Veränderung mit sich bringt
B	6	Teamarbeit nicht möglich weil, Lehrende sind Einzelkämpfer Es bestehen zwei Sprachgruppen Anforderung der Gesellschaft entspricht nicht der Schulorganisation	Keine Teamarbeit weil, Lehrende Einzelkämpfer Zwei Sprachgruppen Anforderung der Gesellschaft so groß	- Konkurrenzdenken im Vordergrund steht - Neid unter den Lehrenden herrscht - Mangelndes Verständnis seitens

				der Lehrenden herrscht
B	7	Teamarbeit beinhaltet: Regelmäßige Treffen Vertrauen Aufgabenverteilung nach Fähigkeiten Wissens- und Erfahrungsaustausch Persönliche Entwicklung Kritikfähigkeit Streitfähigkeit Flexibilität	Teamarbeit beinhaltet: Regelmäßige Treffen Vertrauen Aufgabenverteilung nach Fähigkeiten Wissens- und Erfahrungsaustausch Persönliche Entwicklung Kritikfähigkeit Streitfähigkeit Flexibilität	**K‘ 2** Teamarbeit bedeutet: - Regelmäßige Treffen - Sich in der Freizeit treffen - Sich bewusst werden, dass es Notwendig ist - Ideen sammeln - Unterrichte vorbereiten - Harmonie - Kommunikationsfähigkeit - Respektvoller Umgang - Zuhören - Sich in Frage stellen - Vertrauen haben - Aufgabenverteilung nach Fähigkeiten - Wissens- und Erfahrungsaustausch - Sich entwickeln - Kritikfähigkeit - Streitkultur leben - Flexibel sein - Engagement zeigen - Verantwortung übernehmen - Vorbild für die Lernenden sein - Disziplin - Aktive Teilnahme - Kollegialität
B	8	Sprachbarriere durch: Zeitverlust bei Übersetzungen Mangelndes Selbstbewusstsein Hohes Schamgefühl Mangelndes Verständnis Mangelnde Sprachkenntnisse in Deutsch	Sprachbarriere durch: Zeitverlust bei Übersetzungen Mangelndes Selbstbewusstsein Hohes Schamgefühl Mangelndes Verständnis Mangelnde Sprachkenntnisse	
B	9	Sprachebarriere brechen durch: Mehr Verständnis Übersetzer/in Basis der Deutschen Sprache beherrschen Beide Sprachen erlernen Informelle Treffen Abendkurse folgen Eigendisziplin einbringen	Sprachförderung durch: Gegenseitiges Verständnis Übersetzer/in Sprachkenntnisse besitzen Beide Sprachen erlernen Organisation von Aktivitäten Abendkurse folgen Eigendisziplin einbringen	
B	10	Schulleitung kann Teamarbeit unterstützen durch: Zeitressourcen schaffen Raum schaffen Material schaffen	Schulleitung kann unterstützen durch: Zeitressourcen schaffen Raum schaffen	

		Klare Zielsetzungen Erwartung von Professionalität	Material schaffen Klare Zielsetzungen Erwartung von Professionalität	- Akzeptanz - Sich auf Richtlinien einigen - Seine Wahrnehmung aktivieren
B	11	Gute Teamarbeit wird geleistet wenn: Positives Feedback Menschlichen Beziehungen harmonieren Hilfsbereitschaft da ist	Gute Teamarbeit wenn: Positives Feedback Harmonie Hilfsbereitschaft	- Zuverlässig sein - Freiheiten zulassen - Integriert sein - Über Lernende sich austauschen
C	12	Teamarbeit nicht möglich weil: Teamarbeit nicht präsent Mangelnde Harmonie Unterschiedliche Charaktere Gefühl der Ungerechtigkeit Individualist Keine Wille da ist Zu wenig Versammlungen im Team Mangelnder Informationsaustausch	Keine Teamarbeit, wenn: Keine Teamfähigkeit Mangelnde Harmonie Unterschiedliche Charaktere Gefühl der Ungerechtigkeit Individualist Keine Wille da ist Zu wenig Versammlungen im Team Mangelnder Informationsaustausch	- Empathie zeigen - Erwartungen haben - Freude haben - Motiviert sein - Produktiv arbeiten - Resultate erzielen **K' 3** Es existieren Sprachbarrieren an der Schule weil: - Zeit verloren geht, bei Übersetzungen - Kein Selbstvertrauen da ist - Man sich schämt - Kein Verständnis gezeigt wird - Die Sprachen zu wenig beherrscht - Zurückhaltend ist - Die Informationen schlecht vermittelt werden - Keine Flexibilität gezeigt wird - Unterschiedliche Interessen sind - Mehr französischsprachige Lehrende eingestellt werden
C	13	Teamarbeit beinhaltet: Engagement für die Schule Selbstverantwortung Vorbildsfunktion Regelmäßige Treffen Gleichberechtigung Wissens- und Erfahrungsaustausch Bereitschaft und Disziplin Teilnahme Kollegialität Andere Akzeptieren Aufgabenverteilung nach Fähigkeiten	Teamarbeit beinhaltet: Engagement für die Schule Selbstverantwortung Vorbildsfunktion Regelmäßige Treffen Gleichberechtigung Wissens- und Erfahrungsaustausch Bereitschaft und Disziplin Teilnahme Kollegialität Andere Akzeptieren Aufgabenverteilung nach Fähigkeiten	
	14	Sprachbarrieren weil:	Sprachbarrieren weil:	

		Mangelnde Sprachkompetenz Zurückhaltung Mangelndes Vertrauen Großes Schamgefühl Schlecht informiert Eigene Muttersprache schafft Sicherheit Unterschiedliche Interessen im Kollegium	Mangelnde Sprachkompetenz Zurückhaltung Mangelndes Vertrauen Großes Schamgefühl Schlecht informiert Mangelnde Flexibilität Unterschiedliche Interessen	- Die Zeit fehlt - Zu wenig übersetzt wird - Schlechte Angewohnheiten - Das Glück einen Job zu haben nicht erkannt wird - Man schlecht organisiert ist - Zu hohe Anforderungen gestellt werden - Man keinen Willen zeigt - Keine Motivation zeigt **K‘ 4** Die Sprachen können gefördert werden durch: - Mehr Verständnis - Eine/n Übersetzer/in - Eine gewisse Basis an Sprachkenntnissen besitzen - Beide Sprachen erlernen - Organisation von Aktivitäten innerhalb der Schule - Abendkurse folgen - Eigendisziplin - Regelmäßig Fremdsprache sprechen - das Bewusst werden, wie wichtig die andere Sprache ist - Vorbild der Schulleitung - Klare Zielvereinbarungen mit der Schulleitung
C	15	Sprache fördern durch: Regelmäßig sprechen Das Bewusstsein haben, dass man sich in einem deutschen Sprachraum befindet Basis in Deutsch besitzen Schulleitung als Vorbild Eigendisziplin einbringen Zielsetzungen festlegen	Sprachförderung durch: Regelmäßig sprechen Bewusstsein appellieren Bessere Sprachkompetenz Schulleitung als Vorbild Eigendisziplin Klare Zielvereinbarungen	
C	16	Schulleitung kann Teamarbeit unterstützen wenn: Teamarbeit nicht verpflichten Freiheit bei der Aufgabenbewältigung und Zielsetzung Zeitressourcen schaffen Mehr Präsenz der Schulleitung in den Fachgruppen	Schulleitung kann unterstützen durch: Nicht verpflichten Pädagogische Freiheit Zeitressource schaffe Mehr Präsenz der Schulleitung	
C	17	Gute Teamarbeit wird geleistet wenn: Man sich mit der Schule identifiziert Aufgabenverteilung gerecht ist Wenn die Versammlungen gut geleitet sind Offenheit und Akzeptanz präsent ist	Gute Teamarbeit wenn: Identifikation mit der Schule Gerechte Aufgabenverteilung Leitung der Versammlungen Offenheit Akzeptanz	

D	18	Teamarbeit nicht möglich weil: Eingeschränkt in der Teamarbeit In der Ausbildung nicht thematisiert Mangelnde Rollenverteilung Zu viele Kontrollorgane	Keine Teamarbeit weil: Hohe Einschränkungen In der Ausbildung nicht thematisiert Mangelnde Rollenverteilung Zu viele Kontrollorgane	- Offenheit - Anpassungsfähigkeit
D	19	Teamarbeit beinhaltet: Gemeinsame Richtlinien Regelmäßige Treffen Gleichberechtigung Zuhören Kollegialität Wahrnehmung der anderen Zuverlässigkeit Offenheit und Akzeptanz Kommunikationsfähigkeit Pädagogische Freiheit	Teamarbeit beinhaltet: Gemeinsame Richtlinien Regelmäßige Treffen Gleichberechtigung Zuhören Kollegialität Gegenseitige Wahrnehmung Zuverlässigkeit Offenheit Akzeptanz Kommunikationsfähigkeit Pädagogische Freiheit	**K‘ 5** Wie kann die Schulleitung die Teamarbeit unterstützen, durch: - Zeitraum schaffen - Raum zum versammeln schaffen - Material zur Verfügung stellen - Ziele definieren - Erwartungen stellen - Auf freiwilliger Basis planen - Mehr Präsenz bei den Versammlungen - Stufenübergreifende Versammlungen einberufen - Fachteamleiter als Unterstützung agieren und nicht als Kontrollorgan - Keine Überstunden eingeplant werden - Auf das Wohlbefinden geachtet wird - Aktivitäten organisieren
D	20	Sprachbarrieren weil: Anstieg an französischsprachigen Lehrenden Sprache erlernen ist zeitaufwändig Geringe Übersetzung, Mangel an Informationen	Sprachbarrieren weil: Anstieg an französischsprachigen Lehrenden Neue Sprache erlernen ist zeitaufwändig Geringe Übersetzung Mangel an Informationen	
D	21	Erlernen der Sprachen fördern durch: Bereitschaft Gerechtigkeit beim Erlernen beider Sprachen Basis in der deutschen Sprache beherrschen Sofaecke im Lehrerzimmer fördert die Kommunikation	Sprachförderung durch: Bereitschaft Erlernen beider Sprachen Bessere Sprachkenntnisse Sofaecke im Lehrerzimmer Kollegialität	**K‘ 6** Teamarbeit ist sichtbar wenn: - Positive Feedbacks geäußert

		Kollegialität Klare Zielvereinbarungen festlegen	Klare Zielvereinbarungen	werden - Die Gruppe harmoniert
D	22	Schulleitung kann Teamarbeit unterstützen durch: Materialschaffung Stufenübergreifend arbeiten Fachteamleiter als Unterstützung	Schulleitung kann unterstützen durch: Materialschaffung Stufenübergreifend arbeiten Fachteamleiter als Unterstützung	- Die Personen hilfsbereit sind - Sich die Personen mit der Schule identifizieren - Die Aufgaben gerecht verteilt sind
D	23	Gute Teamarbeit wird geleistet wenn: Offenheit präsent ist Man sich außerhalb der Schule trifft	Gute Teamarbeit wenn: Offenheit Sich in der Freizeit treffen	- Struktur bei den Versammlungen herrscht - Offenheit gezeigt wird
E	24	Keine Teamarbeit vorhanden weil: Teamarbeit nie thematisiert wird in der Ausbildung Mangelnde Teamtreffen Eine Frage der Generation Individualisten Mangelndes Interesse	Keine Teamarbeit weil: Nie in der Ausbildung thematisiert Mangelnde Teamtreffen Eine Frage der Generation Individualisten Mangelndes Interesse	- Sich gegenseitig akzeptiert - Man sich in der Freizeit trifft - Man aktiv an den Versammlung teilnimmt - Miteinander kommuniziert - Verständnis zeigt - Kritik akzeptiert
E	25	Teamarbeit beinhaltet: Ständiger Austausch Klare Aufgabenverteilung Guter Informationsfluss Kollegialität Wissens- und Erfahrungsaustausch Austausch von Problemsituationen der Lernenden Empathie Man kennt die Erwartungen im Team Freude Integration Unabhängigkeit Produktivität	Teamarbeit beinhaltet: Austausch Klare Aufgabenverteilung Informationsfluss Kollegialität Wissens- und Erfahrungsaustausch Austausch von Problemsituationen der Lernenden Empathie Erwartungen am Team Freude Integration Unabhängigkeit	- Zuverlässig ist - Sich austauscht

		Motivation	Produktivität Motivation	
E	26	Sprachbarrieren durch: Mangelnde Sprachkenntnis Menschen haben Gewohnheiten Hohes Schamgefühl Unterschätzung der Chance von den französisch-sprachigen Lehrenden Schlechte Arbeitsorganisation Hohe Anforderungen der jungen Generation	Sprachbarrieren durch: Mangelnde Sprachkenntnis Gewohnheiten Hohes Schamgefühl Unterschätzung der Chance Schlechte Arbeitsorganisation Hohe Anforderungen	
E	27	Sprache fördern durch: Verständnis Übersetzer/in Offenheit Abendkurse folgen Lernende beim Erlernen der Sprache integrieren Basis der Deutschkenntnisse besitzen	Sprachförderung durch: Verständnis Übersetzer/in Offenheit Abendkurse Lernende unterstützen Bessere Sprachkenntnisse	
E	28	Schulleitung kann Teamarbeit unterstützen durch: Aktivitäten für Lehrende organisiert Keine Überstunden planen Wohlbefinden der Lehrenden fördern	Schulleitung kann unterstützen wenn: Organisation von Aktivitäten Keine Überstunden Wohlbefinden	
E	29	Gute Teamarbeit wird geleistet wenn: Aktive Teilnahme bei Versammlungen Kommunikationsfähigkeit Verständnis	Gute Teamarbeit wenn: Aktive Teilnahme Kommunikationsfähigkeit Verständnis	
F	30	Teamarbeit nicht möglich weil: Konkurrenzdenken Neid	Keine Teamarbeit weil: Konkurrenzdenken Neid	

		Mangelndes Verständnis Generationswechsel Teamarbeit wird in der Ausbildung nicht thematisiert	Mangelndes Verständnis Generationswechsel Nie in der Ausbildung nicht thematisiert	
F	31	Teamarbeit beinhaltet: Teamarbeit einführen Ideensammlung Zuverlässigkeit Regelmäßige Treffen Motivation und Freude Bereitschaft Fähigkeiten erkennen Empathie Respekt Kritikfähigkeit Integration Kommunikationsfähigkeit Seine Haltung reflektieren Außerhalb der Schule Treffen organisieren	Teamarbeit beinhaltet: Teamarbeit Ideensammlung Zuverlässigkeit Regelmäßige Treffen Motivation und Freude Bereitschaft Fähigkeiten Empathie Respekt Kritikfähigkeit Integration Kommunikationsfähigkeit Reflexion In der Freizeit treffen	
F	32	Sprachbarrieren durch: Hohes Schamgefühl Mangelndes Selbstbewusstsein Sturheit der Französischsprachigen Mangelnder Wille und Motivation	Sprachbarrieren durch: Hohes Schamgefühl Mangelndes Selbstbewusstsein Sturheit Mangelnder Wille Keine Motivation	
F	33	Sprache fördern durch: Übersetzer/in Anpassungsfähigkeit Eigendisziplin	Sprachförderung durch: Übersetzer/in Anpassungsfähigkeit Eigendisziplin	

		Abendkurse folgen Unterstützungsbedarf bei den jüngeren Kolleginnen und Kollegen Bewusstsein dass die DG eine deutschsprachige Gemeinschaft ist Vorbildsfunktion für die Lernenden	Abendkurse folgen Unterstützung Bewusstsein der Deutschen Sprache Vorbildsfunktion	
F	34	Schulleitung kann Teamarbeit unterstützen durch: Organisation von Aktivitäten	Schulleitung kann unterstützen wenn: Organisation von Aktivitäten	
F	35	Gute Teamarbeit wird geleistet wenn: Austausch vorhanden Kritikfähigkeit Respekt Zuverlässigkeit	Teamarbeit wenn: Austausch Kritikfähigkeit Respekt Zuverlässigkeit	

Anhang 5: Rollen in erfolgreichen Teams (nach Belbin und Schley)

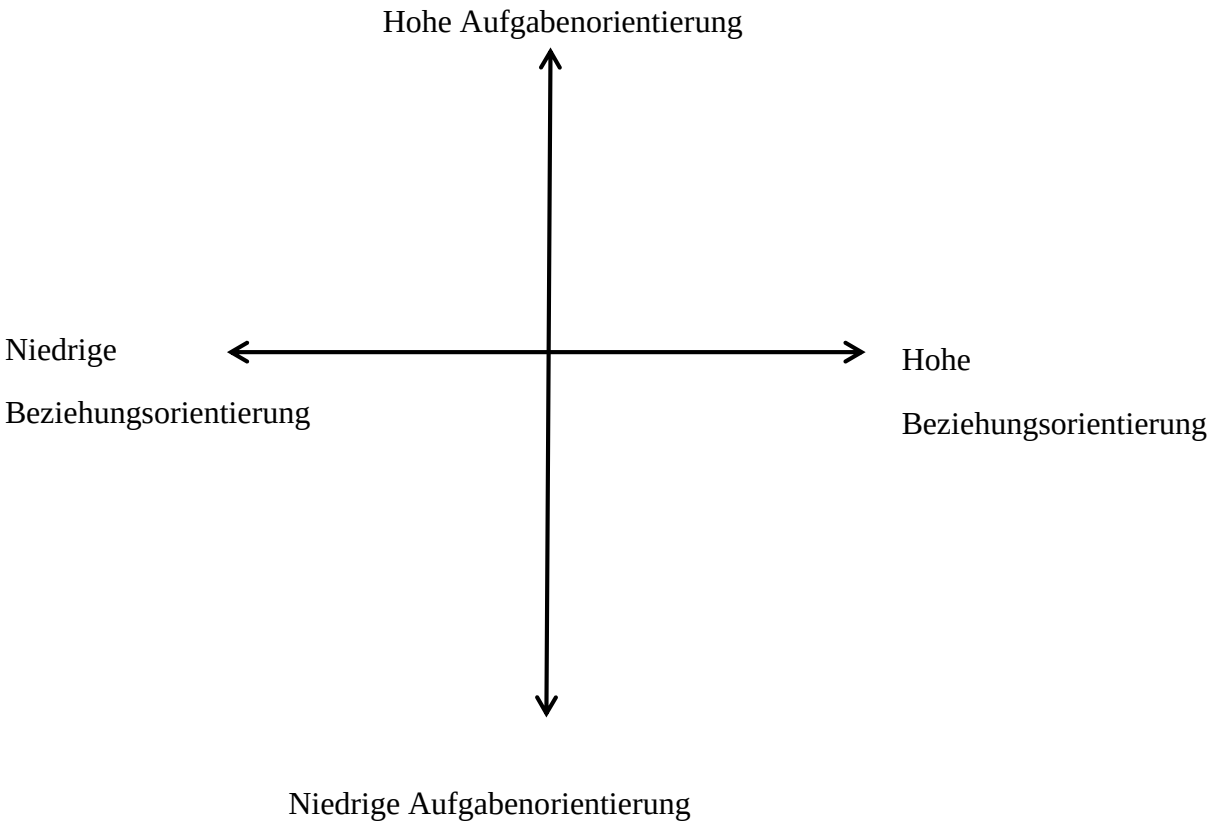
Typ	**Typische Eigenschaften**	**Positive Qualitäten**	**Fremdeinschätzung** Wer in kann diese Rolle im Team übernehmen?	**Selbsteinschätzung** Welche Rollen liegen mir gut?
Stratege/ Strategin	weitblickend, mutig, tatkräftig, ideenreich, konzeptionell	Denkt über den Tellerrand hinaus, erkennt Kraftfelder in Systemen, Interesse an Erneuerung		
Ideengeber/ Ideengeberin	individuell, ernsthaft, vom herkömmlichen abweichend	Innovative Begabung, Vorstellungskraft, Intellekt, Visionär		
Aktivierer/ Aktiviererin	extrovertiert, enthusiastisch, neugierig, wissbegierig, kommunikativ	Besitzt die Eigenschaft, Kontakte zu Personen aufzunehmen und alles Neue zu erforschen		
Gestalter/ Gestalterin	geht aus sich heraus, dynamisch, zielorientiert, setzt sich durch	Hat den Willen und die Bereitschaft Trägheit, Ineffektivität, Selbstgefälligkeit oder Selbsttäuschung zu bekämpfen		
Moderator/ Moderatorin	ruhig, selbstsicher, beherrscht, defensiv, steuernd	Besitzt die Eigenschaft, potenzielle Mitarbeiter mit ihren Werten und Verdiensten ohne Vorurteile aufzunehmen, einzubinden und mit ihnen umzugehen. Starke Wahrnehmung		
Teamworker/ Teamworkerin	sozial orientiert, freundlich	Besitzt die Fähigkeit, auf Menschen und Situationen einzugehen und den Teamgeist zu fördern		
Qualitätssicherer/ Qualitätssicherin	sorgfältig, gewissenhaft, fleißig, eifrig	Besitzt die Eigenschaft, Dinge durchzuziehen, Perfektionismus, Liebe zum Detail		

Systematiker/ Systematikerin	nüchtern, besonnen, vorsichtig, logisch	Urteilsvermögen, Diskretion, Nüchternheit, Praxis, stabile Klarheit		
Zuverlässige/ Zuverlässige	vorsichtig, loyal, pflichtbewusst	Praktischer gesunder Menschenverstand, hart arbeitend, selbstdiszipliniert, verantwortlich		

Anhang 6: Koordinatensystem und Fragebogen

Anhand der Matrix sollen die Teammitglieder erst einmal individuell entscheiden, wo sie ihr Team sehen. Dann wird die Matrix in Form eines A1 Papieres an die Tafel oder auf einem Flipchart gehängt. Jede einzelne Person geht im Anschluss dessen nacheinander zur großen Matrix, um dort durch einen Klebepunkt seine Einschätzung abzugeben. Die Teammitglieder diskutieren gemeinsam über die Auswertung.

Methode 1



Hier sollen die Teammitglieder anhand der zwölf Erfolgsfaktoren ihr Team einschätzen und in den Kästchen ankreuzen. Es stellt sich einfach heraus welche Kriterien erfüllt werden und welche nicht.

Methode 2

	vorhanden				Nicht vorhanden
1 Unterstützender Beziehungsrahmen	○	○	○	○	○
2 Zielklarheit	○	○	○	○	○
3 Aufgaben- und Rollenverteilung	○	○	○	○	○
4 Kommunikation: Feedback	○	○	○	○	○
5 Leitung	○	○	○	○	○
6 Autonomie und Rahmensetzung	○	○	○	○	○
7 Sitzungsmanagement	○	○	○	○	○
8 Unterstützung	○	○	○	○	○

9 Erfolgserlebnisse	○	○	○	○	○
10 Handlungskonsequenzen	○	○	○	○	○
11 Balance: Aufgaben und Beziehungsorientierung	○	○	○	○	○
12 Regelmäßiges Feedback	○	○	○	○	○