



# DOWNLOAD

Gabriele Kremer

# Schulbegleitung: Konfliktprävention und -klärung

Praxistipps für Lehrer



Downloadauszug  
aus dem Originaltitel:

Das Werk als Ganzes sowie in seinen Teilen unterliegt dem deutschen Urheberrecht. Der Erwerber des Werkes ist berechtigt, das Werk als Ganzes oder in seinen Teilen für den eigenen Gebrauch und den **Einsatz im eigenen Unterricht** zu nutzen. Die Nutzung ist nur für den genannten Zweck gestattet, **nicht jedoch für** einen schulweiten Einsatz und Gebrauch, für die Weiterleitung an Dritte (einschließlich, aber nicht beschränkt auf Kollegen), für die Veröffentlichung im Internet oder in (Schul-)Intranets oder einen weiteren kommerziellen Gebrauch.

**Eine über den genannten Zweck hinausgehende Nutzung bedarf in jedem Fall der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Verlages.**

**Verstöße gegen diese Lizenzbedingungen werden strafrechtlich verfolgt.**

**Download  
zur Ansicht**

# 10 Prävention und Klärung von Konflikten

## 10.1 Reflexionsanstöße zur Prävention von Konflikten

Im ersten Teil des Buches wurde an einigen Stellen auf den Wert transparenter Strukturen und Vereinbarungen hingewiesen. In meinen Fortbildungen zum Thema „Schulbegleitung“ habe ich mitunter die Rückmeldung erhalten, dass dies doch selbstverständlich sei. Andere Teilnehmer äußerten sich genau gegenteilig: Dies sei aus ihrer Sicht eine Lösung, auf die in ihrem Arbeitskontext noch niemand gekommen sei. Ähnlich widersprüchlich sind die Rückmeldungen, wenn es um den Aspekt der Prävention von und der Intervention bei Konflikten geht. Ich gehe davon aus, dass manche unter den Lesern die hier versammelten Informationen für wenig neu halten werden, andere hingegen nicht. Vielleicht geht, wie es in meinen Fortbildungsveranstaltungen häufig der Fall ist, der eine oder andere von Ihnen davon aus, dass solche aufwendigen Bemerkungen zur Konfliktlösung überflüssig sind, wenn doch die Strukturen, wie im ersten Teil vorgeschlagen, geklärt sind – wenn klar ist, wie es zu laufen hat, muss man es eben umsetzen. Wenn dies in Ihrer Situation so ist, dann können Sie die folgenden Bemerkungen einfach überschlagen. Meine Erfahrung, bezogen auf das System Schulbegleitung, ist insgesamt, dass wenig selbstverständlich und alles eher kompliziert ist. Das schließt nicht aus, dass es an manchen Orten etablierte funktionierende Praxen gibt. Nur kann es an der Nachbarschule schon ganz anders sein. Vor diesem Hintergrund verstehen sich die folgenden Anmerkungen als Anregung für Kollegen, die bei der Etablierung ihrer Praxen Denkanstöße für hilfreich halten. Weder gehe ich davon aus, dass jeder sie benötigt, noch halte ich sie für Rezepte, die unabhängig von der konkreten Situation Gültigkeit haben.

Ich möchte an dieser Stelle nicht ausführlich auf den mittlerweile berühmten Index für Inklusion zu sprechen kommen, den ich für ein sehr wertvolles Instrument halte, und der z. B. in Hessen eine wesentliche Inspiration für staatlich gelenkte Weiterentwicklungsprozesse darstellt. Auch bezogen auf das Miteinander von Schulbegleitern und Lehrern beinhaltet er einige Indikatoren, die bezogen auf die Etablierung von Schulkulturen interessant sind. Dazu gehören aus meiner Sicht z. B. folgende:

- Der Umgang mit Mitarbeitern in der Schule ist gerecht.
- Neuen Mitarbeiter wird geholfen, sich in der Schule einzugewöhnen.
- Mitarbeiter und Schüler betrachten einander als Mensch und als Rollenträger.
- Die Schule bemüht sich, alle Formen von Diskriminierung auf ein Minimum zu reduzieren.
- Jede/r fühlt sich willkommen.

(vgl. Boban/Hinz 2003, 17)

Die in den vorangegangenen Kapiteln skizzierten Regelungen sind ein wichtiger Weg, an solchen Indikatoren zu arbeiten und die damit verbundenen Ziele umzusetzen. In der Praxis habe ich darüber hinaus viele kleine, niedrighschwellige Maßnahmen kennengelernt, die sie ergänzen können. Vielleicht können folgende praktischen Hinweise ein Denkanstoß sein:

### Schulbegleiter kennen

„Man kennt die Erwachsenen gar nicht mehr.“ ist eine Rückmeldung, die ich – von Lehrern und Schulleitern – mitunter gehört habe. Gerade in großen Systemen, in denen zunehmend mehr Schulbegleiter tätig sind und daher z. B. im Vertretungsfall durch den Träger auch Vertretungskräfte geschickt werden, besteht die Gefahr einer solchen Unübersichtlichkeit, die für alle

Beteiligten nachteilig und in Teilen auch unvereinbar mit den Verantwortlichkeiten von Schulleitungen und Lehrern ist. Deshalb halte ich folgende Maßnahmen für hilfreich:

- Stellenbesetzungen sollten nicht ohne Absprachen zwischen Trägern, Schulleitungen und Klassenteams erfolgen.
- Schulbegleiter sollten vor Aufnahme ihrer Tätigkeit persönlichen Kontakt mit der Schulleitung und dem Klassenlehrer haben, sie sollten „sich kennen“.
- Schulbegleitern sollten persönliche Ansprechpartner im Schulleitungsteam genannt werden. An Orten, wo viele Schulbegleiter arbeiten, ist auch die Festlegung auf einen Interessenvertreter der Schulbegleiter, der ein schnelles Bindeglied zum Träger ist, hilfreich.
- Für alle Mitglieder der Schulgemeinde kann es hilfreich sein, wenn sich neue Mitarbeiter z. B. in einem Steckbrief an der Pinnwand vorstellen.
- Es ist hilfreich, auch in den Konferenzen auf neue Mitarbeiter in der Gruppe der Schulbegleiter aufmerksam zu machen.

### **Gesetzliche Grundlagen und daraus erwachsende Rollen thematisieren**

Das System Schulbegleitung ist kompliziert. Wenn Lehrer noch wenig Kontakt mit Schulbegleitern hatten, ist es nicht verwunderlich, wenn sie sich damit kaum auskennen. Um Missverständnissen vorzubeugen, halte ich die Thematisierung der gesetzlichen Grundlagen und ihrer Konsequenzen für die Abgrenzung von Tätigkeiten und Rollen für unerlässlich.

### **Schulbegleiter als Mitarbeiter ernst nehmen**

Unabhängig davon, welche Ausbildung sie haben: Schulbegleiter arbeiten an Schulen und durch ihre Anwesenheit im Unterricht gewinnen sie täglich sehr viele Informationen über Einzelschüler und Schülergruppen, über Kollegen, Lehr- und Lernarrangements. Ihre Rückmeldungen sind daher eine wertvolle Ressource zur Weiterentwicklung von Schule. Es ist wichtig, sie ernst zu nehmen. Die Ressource wird nur dann nutzbar, wenn man Schulbegleitern mit offenen Ohren und (da wo sie Rücksprache suchen) auf Augenhöhe begegnet.

Schulbegleiter sind manchmal schon vor Unterrichtsbeginn in der Schule, sie verbringen ihre Pausen dort. Es ist also wichtig, dass sie einen Ort haben, an dem sie sich in diesen Situationen aufhalten können, ohne sich unerwünscht oder fehl am Platz zu fühlen. Für ihre Arbeit kann es wichtig sein, Schlüssel zu besitzen, um genau wie die Lehrkräfte Zugang zu bestimmten Bereichen zu haben, zu denen Schülern kein Zugang gewährt wird.

### **Informationen zugänglich machen**

Dass Schulbegleiter Informationen über Schul- und Klassenregeln und Unterrichtsabläufe benötigen, wurde bereits thematisiert. Es ist typisch für das System Schule, dass stets neue Informationen hinzukommen. Selbst wenn sie die Schulbegleiter nicht zentral betreffen, halte ich es für wichtig, dass sie von zentralen Diskussionen in der Schule nicht ausgeschlossen sind. In meiner Schule findet vor diesem Hintergrund z. B. immer einen Tag nach den Gesamtkonferenzen ein kurzes Treffen der Schulbegleiter statt, bei dem die betreuten Schüler nach Möglichkeit von den Klassenteams beaufsichtigt werden. Bei diesem Treffen werden die Schulbegleiter über die Ergebnisse der Gesamtkonferenz – so sie öffentlich sind – informiert. Diese niedrigschwellige Maßnahme verhindert ihren Ausschluss aus dem, was die Schule aktuell bewegt.

### Schulbegleitern Angebote zur Teilhabe am Schulleben eröffnen

Strukturell bedingt gehört die Teilhabe am Schulleben außerhalb der Unterrichtskernzeiten nicht zu den Aufgabengebieten der Schulbegleiter. Das bedeutet allerdings nicht, dass man sie davon ausschließen muss. Eine Einladung zur Informationsveranstaltung, zum Elternabend oder Schulfest ist ein Angebot, dass die Wertschätzung dokumentiert. Ob die Schulbegleiter dieses Angebot – das für sie dann nicht bezahlt wird – annehmen, ist ihre Entscheidung. Keine Einladung auszusprechen, kann als Ausschluss erlebt werden.

### 10.2 Teamprozesse begleiten

Die Anwesenheit eines Schulbegleiters stellt Lehrer vor die Aufgabe, ihre Tätigkeit nicht nur mit den Schülern, sondern auch mit einem Erwachsenen abzustimmen, der von den Gesetzesgrundlagen weder gleichberechtigter Kollege noch untergeordnete Hilfskraft ist. Sie müssen mit den Schulbegleitern im Team arbeiten. Dass dies nicht immer reibungslos gelingt, ist normal.

Ein sehr bekanntes und für viele Arbeitskontexte hilfreiches Modell zur Beschreibung der Prozesse, die in Teams ablaufen, ist die „Team-Uhr“ von Tuckman. Bruce W. Tuckman, ein US-amerikanischer Psychologe, unterschied 1965 vier unterschiedliche Phasen von Teamprozessen: Die Phasen des *Forming*, *Storming*, *Norming* und *Performing* (vgl. Tuckman 1965: 384–399). Seine Beschreibungen wurden breit rezipiert und lassen sich in leicht zugänglichen Internetquellen im Detail nachlesen (vgl. z. B. [teamentwicklung-lab.de](http://teamentwicklung-lab.de), [Mindtools.com](http://Mindtools.com); siehe auch Literaturverzeichnis auf S. 61). Tuckmans Phasenmodell lässt sich sicher auch auf die Arbeit mit neuen Schulbegleitern übertragen. In meinen Gesprächen mit Lehrkräften und Schulbegleitern wurde deutlich, dass am Beginn einer Zusammenarbeit häufig noch Unsicherheit darüber herrscht, wie die Rollen verteilt sind und welche Ziele die Beteiligten genau verfolgen. Man sucht erst noch nach transparenten Strukturen und versucht, sich zu orientieren: Wer wen anleitet, ist noch nicht klar, es ist eine Situation des gegenseitigen Kennenlernens und Abtastens.

Wenn keine Einigkeit erzielt wird, kann darauf eine Phase folgen, in der Konflikte aufbrechen. Gerade in Förderschulklassen, in denen mehrere Personen arbeiten, können die Beteiligten versuchen, Unterstützter für ihre eigene Position zu finden. So kann es zu Koalitionen kommen, die versuchen, ihrer Sicht zu Recht zu verhelfen. Wenn die Konflikte manifest sind, können sie in Streit über geltende Regeln und Forderungen nach Veränderung münden.

Eskaliert der Streit, kann es in dieser Phase zum Abbruch der Zusammenarbeit kommen. In vielen Fällen wird man aber in Anschluss an die klar gewordenen Probleme versuchen, sich zu organisieren. Idealerweise werden Verfahrensabläufe, „Dienstwege“, Tätigkeitsfelder und Routinen etabliert, in der sich die unterschiedlichen Beteiligten so einbringen können, dass sich eine befriedigende Zusammenarbeit organisieren lässt, mit der alle zufrieden sind.

Der Prozess endet dann idealerweise in einer Phase, in der die Arbeitsabläufe klar sind und keine grundlegenden Konflikte mehr spürbar werden. Die Beteiligten arbeiten, die Kompetenzen und Befugnisse des jeweils anderen achtend, vertrauensvoll miteinander.

Blickt man auf die Zusammenarbeit von Schulbegleitern und Lehrkräften durch die Brille des Modells von Tuckman, so wird deutlich, dass eine effektive Zusammenarbeit im Team eine Aufgabe ist, kein Zustand, der sich einfach daraus ergibt, dass man z. B. die Festlegungen in den Kooperationsvereinbarungen „umsetzt“. Das allein kann eine große Entlastung sein: Ausein-

andersetzungsprozesse und Schwierigkeiten sind nicht grundsätzlich der Stör-, sondern der Regelfall.

Das Modell eignet sich auch, um Teamprozesse zu reflektieren und daraus Handlungsstrategien zu entwickeln. Eine einfache, auch in der Wirtschaft übliche Methode ist z. B., sich auf dieser „Team-Uhr“ (in zahlreichen Varianten im Internet zu finden) zu verorten und gemeinsam zu überlegen, was man tun kann, um im Teamprozess voranzuschreiten. Externe Berater arbeiten nicht selten mit diesem Modell.

Ob dieses Vorgehen auch im schulischen Kontext hilfreich ist, hängt von der Komplexität im jeweiligen Klassenzimmer ab. Mir persönlich liegt es näher, die Arbeit im Team als die Suche nach funktionierenden Systemen zu verstehen, die hoffentlich überwiegend stabil und funktional, aber zu einem gewissen Grad immer auch fragil sind, weil so viele Systemglieder beteiligt und aufeinander bezogen sind. Diese Verflechtungen erschweren die Lösung von Konflikten. Oft kann deshalb ein Blick von außen, eine Person, die nicht Mitglied des Klassenteams ist, eine hilfreiche Perspektive beitragen. Sich zu überlegen, wer eine solche Perspektive von außen einbringen kann, erscheint mir ein wichtiger Weg zur Bearbeitung von Teamproblemen zu sein. Schulen können hier eigene und externe Ressourcen nachfragen, z. B. Kollegen außerhalb des Klassenteams, Mitglieder des Personalrats, der Schul- oder Stufenleitung, Mitarbeiter der Schulpsychologie oder Schulentwicklungsberater. Je nach Träger kommen auch dessen Angestellte infrage. Wichtig erscheint nur, bei der Suche nach Lösungen auch die Schulbegleiter als Mitglieder des multi-professionellen Teams anzusehen, nicht nur als bloße Befehlsempfänger. Auch wenn ihr Tätigkeitsfeld aufgrund der gesetzlichen Grundlagen beschränkt ist und viele nicht über eine pädagogische Ausbildung verfügen, sodass sie im pädagogischen Feld zunächst Anleitung und Unterstützung benötigen, üben sie eine überaus wichtige Tätigkeit aus. Sie sind eine unschätzbare Bereicherung und Ressource für das System Klasse. Sie blicken auf das Geschehen aus einer anderen und neuen Perspektive und können daher, wenn man es zulässt, eine wesentliche Inspiration darstellen, die dabei hilft, Betriebsblindheit zu überwinden.

## Literatur

- Boban, I.; Hinz, A.: Index für Inklusion. Lernen und Teilhabe in der Schule der Vielfalt entwickeln. Halle-Wittenberg (2003).
- Dworschak, W.: Zur Bedeutung individueller Merkmale im Hinblick auf den Erhalt einer Schulbegleitung. Eine empirische Analyse im Förderschwerpunkt geistige Entwicklung an bayerischen Förderschulen. In: Empirische Sonderpädagogik 6 (2014), 150–171.
- Dworschak, W.: Assistenz in der Schule. Pädagogische Reflexionen zur Schulbegleitung im Spannungsfeld von Schulrecht und Eingliederungshilfe. In: Lernen konkret 4 (2012), 2–7.
- Giangreco, M. F.; Broer, S. M.: School-Based Screening to Determine Overreliance on Paraprofessionals. In: Focus on Autism and other developmental disabilities, 22 (2007) 3, 149–158.
- Heinrich, M. u. Lübeck, A.: Hilflos häkelnde Helfer? Zur pädagogischen Rationalität von Integrationshelfer/innen im inklusiven Unterricht. In: Bildungsforschung 10 (2010).
- Kuhl, J. u. a.: Zur empirischen Erfassung von Beliefs von Förderschullehrerinnen und -lehrern. In: Empirische Sonderpädagogik (2013) 1, 3–24.
- Lohmann, G.: Mit Schülern klarkommen. Professioneller Umgang mit Unterrichtsstörungen und Disziplin-konflikten. Berlin (2007) 1, 9–110.
- Mays, D.; Franke, S.; Ladinig, B.; Kißgen, R.: Schulbegleitung an Förderschulen: Zunahme um das Dreißigfache. Eine Studie zum Einsatz von Schulbegleitern. In: Schulverwaltung Nordrhein-Westfalen 25 (2014), 75–77.
- Prechtoko, C.: Autonomy and Children with Disabilities in the Classroom. The Role of Paraeducators. Saarbrücken (2010).
- Tuckman, B. W.: Developmental sequence in small groups. In: Psychological Bulletin, Vol. 63 (1965), 384–399.
- Werning, R.: Inklusive Schulentwicklung. In: Moser, V. (Hrsg.): Die inklusive Schule. Standards für die Umsetzung. Stuttgart (2012), 49–61.
- Werning, R.; Löser, J. M.: Inklusion: aktuelle Diskussionen, Widersprüche und Perspektiven. In: Die Deutsche Schule 102 (2010) 2, 103–114.

### Graue Literatur

- Hessischer Städtetag (Hg.): Arbeitshilfe. Eingliederungshilfe für behinderte Kinder und Jugendliche an Schulen. (o. J.) (<http://www.igel-of.de/images/pdf/Arbeitshilfe%20Eingliederungshilfe%20Stdtetag.pdf>, Stand 13.06.2016)
- Institut für Berufsbildung und Sozialmanagement gGmbH (Hg.): Elternratgeber „Schulbegleitung in Thüringen“ – Modellprojekt zur Qualifizierung von Schulbegleitern und Schaffung von Netzwerken für die gelungene schulische Integration in Thüringen (QuaSI) (o. J.) ([http://thueringen.de/mam/th10/bb/elternratgeber\\_schulbegleitung\\_quasi.pdf](http://thueringen.de/mam/th10/bb/elternratgeber_schulbegleitung_quasi.pdf), Stand 13.06.2016)
- Stadtverwaltung Koblenz – Amt für Jugend, Familie, Senioren und Soziales (Hg.): Arbeitshilfe „Integrationshilfe an Schulen“ (2008). ([https://www.koblenz.de/r20msvc\\_vis/bilder/firma1/arbeitshilfe\\_integration\\_neu.pdf](https://www.koblenz.de/r20msvc_vis/bilder/firma1/arbeitshilfe_integration_neu.pdf), Stand 13.06.2016)
- Texas Education Agency (Hg.): Working with Paraprofessionals. A Resource for Teachers of Students with Disabilities. (o. J.) ([https://www.region10.org/r10website/assets/File/Paraprofessional\\_Guidelines%202013%281%29.pdf](https://www.region10.org/r10website/assets/File/Paraprofessional_Guidelines%202013%281%29.pdf), Stand 13.06.2016)
- Verband Sonderpädagogik e.V. (Hg.): Handreichung Schulbegleitung. ([http://www.verband-sonderpaedagogik-nrw.de/fileadmin/uploads\\_user\\_LV\\_NRW/pdf\\_Handreichungen/Handreichungen\\_Schulbegleitung.pdf](http://www.verband-sonderpaedagogik-nrw.de/fileadmin/uploads_user_LV_NRW/pdf_Handreichungen/Handreichungen_Schulbegleitung.pdf), Stand 13.06.2016).
- mindtools.com: [http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_86.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm) (Stand 13.06.2016)
- teamentwicklung-lab: <http://teamentwicklung-lab.de/tuckman-phasenmodell> (Stand 13.06.2016)



**PERSEN** Alles für ein leichteres Lehrerleben!

Weitere Downloads, E-Books und Print-Titel des umfangreichen Persen-Verlagsprogramms finden Sie unter [www.persen.de](http://www.persen.de)

**Hat Ihnen dieser Download gefallen?** Dann geben Sie jetzt auf [www.persen.de](http://www.persen.de) direkt bei dem Produkt Ihre Bewertung ab und teilen Sie anderen Kunden Ihre Erfahrungen mit.



Download  
zur Ansicht

© 2017 Persen Verlag, Hamburg  
AAP Lehrerfachverlage GmbH  
Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk als Ganzes sowie in seinen Teilen unterliegt dem deutschen Urheberrecht. Der Erwerber des Werks ist berechtigt, das Werk als Ganzes oder in seinen Teilen für den eigenen Gebrauch und den Einsatz im Unterricht zu nutzen. Die Nutzung ist nur für den genannten Zweck gestattet, nicht jedoch für einen weiteren kommerziellen Gebrauch, für die Weiterleitung an Dritte oder für die Veröffentlichung im Internet oder in Intranets. Eine über den genannten Zweck hinausgehende Nutzung bedarf in jedem Fall der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Verlags.

Sind Internetadressen in diesem Werk angegeben, wurden diese vom Verlag sorgfältig geprüft. Da wir auf die externen Seiten weder inhaltliche noch gestalterische Einflussmöglichkeiten haben, können wir nicht garantieren, dass die Inhalte zu einem späteren Zeitpunkt noch dieselben sind wie zum Zeitpunkt der Drucklegung. Der Persen Verlag übernimmt deshalb keine Gewähr für die Aktualität und den Inhalt dieser Internetseiten oder solcher, die mit ihnen verlinkt sind, und schließt jegliche Haftung aus.

Grafik Katharina Reichert-Scarborough

Satz: Satzpunkt Ursula Ewert GmbH

Bestellnr.: 23630DA10

[www.persen.de](http://www.persen.de)