

Ein Aspekt, der in diesen Bereich ebenfalls hineingehört, sind Fortbildungen, die die Einführung der Inklusion vorbereiten und unterstützen können. Im Idealfall finden die Fortbildungen professionsübergreifend statt, wie es auch im TIM-Projekt gelungen ist. So können zum einen die jeweils besonderen Kompetenzen der Berufsgruppen in die Fortbildung eingebracht werden und zum anderen kann diese Multiprofessionalität im Team im Schulalltag weiter wirken.

Die möglichen Themen sind vielfältig: Fortbildungen zum zieldifferenten Unterricht, zu den verschiedenen Förderbedarfen, zu sozialem Lernen und Gruppenbildung, zu Teamteaching oder Classroom-Management, aber auch Seminare zur Stressbewältigung.

Darüber hinaus muss für die Teams fachliche und beratende Unterstützung über die Schule hinaus auch bei konzeptionellen Fragen, rechtlichen Grundlagen im Übergang Schule-Beruf sowie der Vermittlung von Adressen und Kontaktpartnern gesichert sein.

4.8 Workshops und Fortbildungen im TIM-Projekt – Fragen an Rainer Krüger

Nachfolgend werden in Dialogform die Workshops mit der Methode VIRTUS® und weitere Fortbildungen exemplarisch vorgestellt.

Fragen an den Schulentwicklungsberater Rainer Krüger von KRÜGER CONSULTING aus Göttingen

Rainer Krüger hat im November und Dezember 2013 an den drei Standorten des TIM-Projekts in Workshops mit der Methode VIRTUS® *Virtuelle Team- und Strukturaufstellung* gearbeitet (s. Abschnitt 3.1). Im weiteren Verlauf hat er Workshops zu verschiedenen Themen an den Projektschulen durchgeführt und die Abschlussveranstaltung des Projekts am 30.06.2015 in Lüneburg moderiert.

Was waren die konkreten Zielsetzungen der Workshops mit der Methode VIRTUS®?

Die Gruppen in den drei TIM-Standorten standen damals noch ganz am Anfang ihres TIM-Projektes. In den Workshops sollte es darum gehen, die Zielsetzungen und Schwerpunkte des Projektes an ihrem Standort zu erarbeiten sowie konkrete Verabredungen für zukünftige Aktivitäten und Kooperationen mit den beteiligten Institutionen anzubahnen.

Warum haben Sie sich entschieden, mit der VIRTUS®-Methode zu arbeiten? Welche Vorteile sind aus Ihrer Sicht damit verbunden?

Durch die VIRTUS®-Methode können komplexe und innerhalb der Gruppe häufig widersprüchliche Erwartungen und Wünsche, Befürchtungen und Vorbehalte sowie Zielsetzungen und Visionen zu einem zukünftigen Projekt visualisiert werden. Dadurch werden sie für alle Beteiligten – im Wortsinne – *begreifbar*. Die haptisch und optisch anregenden VIRTUS®-Elemente machen *Lösungen zum Greifen nah*, wenn soziale Strukturen und Prozesse, Herausforderungen oder Rahmenbedingungen als symbolische Aufstellung dargestellt werden. Mit der Bezeichnung „Virtuelle Team- und Strukturaufstellung“ ist gemeint, dass wir im Workshop *virtuell* arbeiten können, d.h. wir *tun so, als ob* das TIM-Projekt erfolgreich ist und können von dieser positiven Zukunftsvorstellung ausgehend ein eindrucksvolles Lösungsbild und Lösungsoptionen mit symbolischen Elementen entwickeln.

Solche professionellen Methoden der Lösungsfindung für komplexe Herausforderungen werden nicht nur bei kreativen Problemstellungen genutzt, sondern werden auch im Bereich der Organisationsentwicklung in Unternehmen angewendet. Für das TIM-Projekt trifft beides zu: Es ist sowohl eine kreative Herausforderung als auch ein visionäres Schulentwicklungsprojekt.

Welche weiteren Vorteile sehen Sie?

Neben den Visualisierungs- und Gestaltungsmöglichkeiten ist ein weiterer Vorteil der Methode der freudvolle und kreative Einstieg in die Teamarbeit für eine noch sehr junge Projektgruppe. Klar ist: Die Etablierung von Teamarbeit gelingt nur durch Teamarbeit. VIRTUS® wird in diesem Kontext auch als eine Teamentwicklungsmethode genutzt.

Warum ist Teamarbeit in einem Projekt wie TIM besonders wichtig?

Gelungene Teamarbeit ist für den Erfolg eines pädagogischen Inklusionsprojekts von erheblicher Bedeutung. Eine funktionierende Zusammenarbeit im Team ist für die inklusive schulische und berufliche Ausbildung auf verschiedenen Ebenen erforderlich, zum Beispiel im Unterricht durch Team-Teaching, im Kollegium durch verteilte Aufgaben in multiprofessionellen Teams, in der Kooperation mit anderen pädagogischen Einrichtungen durch organisationsübergreifende Arbeitsgruppen. Und auch die Einbeziehung von Schülerinnen und Schülern mit und ohne Behinderungen und ihrer Eltern bei Berufsorientierung, -vorbereitung und -ausbildung ist nur durch Teamarbeit erfolversprechend realisierbar.

Wie haben Sie in den Workshops konkret gearbeitet?

Der Arbeitsprozess verlief in mehreren Stufen. Die Projektmitglieder wurden zunächst aufgefordert, sich den Zeitpunkt des erfolgreichen Endes des TIM-Projektes mental vorzustellen. Dabei sind positive Rahmungen hilfreich: „Die regionalen Zeitungen berichten darüber. Alle beteiligten Personen und Organisationen und besonders die betroffenen Schülerinnen und Schüler und ihre Eltern sind sehr zufrieden mit dem Projektergebnis.“

Anschließend wird mit den VIRTUS®-Elementen das erfolgreiche TIM-Projekt *virtuell* (wir tun so als ob ...) aufgestellt. Hilfreiche Fragen in dieser Phase sind zum

Bespiel: „Was ist am Ende des TIM-Projektes an diesem Standort alles da, wenn es erfolgreich ist? Was kann ich als Außenstehender sehen/fotografieren? Wer ist dabei und was empfinden diese Menschen? Wie sind die Strukturen zum Zeitpunkt des Projektendes?“



Arbeit mit VIRTUS® am Standort Lüneburg, in der Mitte Rainer Krüger

Lassen sich die Projektmitglieder auf diese visionäre Arbeit ein?

Nicht sofort und nicht alle gleichermaßen enthusiastisch – so waren jedenfalls meine Beobachtungen. Das Engagement und der Wunsch der TIM-Projektmitglieder, sich für eine erfolgreiche Inklusion einzusetzen, waren jedoch sehr tragfähig für diesen ersten Prozessschritt.

Und es gibt eine Teamdynamik schon in dieser Visionsphase, wenn einzelne Personen die Herausforderung in die Hand nehmen, also das VIRTUS®-Material einfach auf den Tisch stellen und starten. Andere Personen schließen sich dann an, ergänzen oder verändern die Aufstellung und – besonders wichtig – sie sprechen miteinander, was sie sich unter einem erfolgreichen TIM-Projekt vorstellen. Übrigens waren die Schüler und Schülerinnen immer im Mittelpunkt der positiven Vision – aus meiner Sicht eine wirklich erfreuliche Beobachtung.

Wie können von dem Visionsbild nun konkrete Projektschwerpunkte und Meilensteine abgeleitet werden?

Wenn das positive Zukunftsbild Gestalt angenommen hat und alle beteiligten Projektmitglieder sich damit identifizieren können (Fachleute sprechen von „Commitment“), dann kommen die vertrauten Workshop-Medien wie Flip-Chart und Stifte zum Einsatz. Jetzt werden die relevanten Baustellen gefunden und möglichst konkret definiert.

Die Workshop-Gruppen gehen jedoch in dieser Phase unterschiedlich vor. Eine Variante ist zum Beispiel, dass die Visionsaufstellung zu einer Art *Masterplan* abgewandelt und die VIRTUS®-Aufstellung verändert wird. Andere Projektgruppen wollen ihre Visionsaufstellung nicht antasten und notieren die notwendigen Arbeitsschwerpunkte auf Flip-Chart. Im Ergebnis ist es in jedem Fall wichtig, dass das jeweilige TIM-Projekt mit der Erarbeitung einer *Projektstruktur* (mit Teilaufgaben und Arbeitspaketen) beginnt. Dieser Prozessschritt ist vergleichbar mit dem klassischen Projektmanagement, jedoch stärker an den beteiligten Personen orientiert und mit deren Engagement verknüpft.

Mit welchen Ergebnissen wurden die Workshops abgeschlossen?

Alle Workshops enden mit einer klaren und verbindlichen Verabredung für den nächsten Schritt und mit wem und in welcher Verantwortung dieser gegangen wird. Das war natürlich unterschiedlich in den verschiedenen TIM-Projektgruppen. Doch bei allen entstand etwas in Richtung Commitment und Teamentwicklung – die Arbeit in dem Projekt konnte starten.

Was war für Sie besonders beeindruckend in den Workshops?

Die Vielfalt der kreativen Ideen, das Engagement und die beginnende Teamarbeit in den Projektgruppen waren für mich besonders eindrücklich. Es schien so, als würde man einen Samen in die Erde stecken und könnte dann

beobachten, wie aus den Samen eine wunderschöne Blume wachsen wird. Die Pflanze ist natürlich noch sehr klein und sehr zerbrechlich. Und natürlich ist auch ein guter Schutz erforderlich, denn das raue Klima des schulischen Alltages ist auch nicht immer besonders zuträglich für ein schnelles Wachsen und Blühen.

Es war auch beeindruckend zu sehen, wie sich die Projektmitglieder auf die VIRTUS®-Methode eingelassen und wie sie ihre Herausforderungen sprichwörtlich *in die Hand genommen* haben, wie gemeinsame Zielbilder gestaltet und Lösungen gesucht wurden.

Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte – das bleibt für alle Beteiligten viel besser haften, als ein schriftlicher Text oder gesprochene Worte es je vermögen.



Arbeitsergebnisse mit VIRTUS®

Entfaltet die VIRTUS®-Methode eine nachhaltige Wirkung über die Projektgruppe hinaus? Hilft die Methode also, auch andere Menschen für eine Mitarbeit im TIM-Projekt zu motivieren?

Nein, VIRTUS® ist als Projekt- und Teamentwicklungsmethode direkt nur innerhalb der Projektgruppe wirksam. Außenstehende Kolleginnen und Kollegen können mit diesem Instrument kaum für eine Mitarbeit motiviert werden.

Der Funke kann jedoch auf andere überspringen, wenn es der Projektgruppe gelingt, Motivation und Engagement für andere sichtbar werden zu lassen, was andere auffordern könnte, ebenfalls mitwirken zu wollen. Realistisch betrachtet muss man aber auch feststellen, dass das Thema Inklusion nicht immer eine motivierende und auffordernde Wirkung in Schulen entfalten kann – dazu sind die Bedingungen noch suboptimal und die Vorbehalte im Kollegium häufig zu stark.

Wie haben Sie diese Projektgruppen weiter begleitet?

Das wurde in den einzelnen TIM-Standorten unterschiedlich realisiert. Es gab Projektgruppen, bei denen ich einen weiteren Workshop moderiert habe. Andere Projektgruppen äußerten konkrete Fortbildungsbedarfe, die sich im Verlauf der Projektarbeit herauskristallisierten. Dies wurde mit dem Projektträger ibbw-consult situativ und zeitnah abgestimmt und zum Teil als standortübergreifendes Angebot vereinbart und durchgeführt.

Nach Klärung des Fortbildungsbedarfs der Projektgruppen fanden weitere Workshops statt. Was waren die Themen dieser Workshops? Wer nahm daran teil?

Es gab einige Workshops zu Themen, die sich stärker auf die konkrete Arbeit mit den Schülerinnen und Schülern bezogen, wie z.B. Inklusion und Classroom-Management oder Mobbing Intervention mit dem No-Blame-Approach. Andere Fortbildungsangebote sollten eher die Handlungskompetenz von Pädagoginnen und

Pädagogen unterstützen und beinhalteten Coaching bzw. kollegiale Beratung. Einige Workshops hat mein Kollege Karsten Eichenseher durchgeführt, andere haben wir gemeinsam moderiert.



Arbeitsergebnisse mit VIRTUS®

Was war die Motivation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, sich für die Workshops anzumelden?

Die Motivation der Workshop-Teilnehmenden war durchweg dadurch geprägt, die eigene pädagogische Arbeit zu reflektieren und andere Verhaltensoptionen kennen zu lernen und zu erproben – eine sehr professionelle Haltung, die ich besonders bei den TIM-Kolleginnen und -Kollegen feststellen konnte. Gerade bei den Workshops,

in denen Coaching und kollegiale Beratung im Mittelpunkt standen, war ich erfreut darüber, dass sich die beteiligten Pädagoginnen und Pädagogen auf solche in der Schule wenig akzeptierte Methoden eingelassen haben.

Wo sehen Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen konkreten Handlungsbedarf, um das Thema Inklusion in die berufsbildenden Schulen hinein zu tragen?

Das lässt sich für die berufsbildenden Schulen in Niedersachsen nicht pauschal beantworten. Die Schulen unterliegen völlig unterschiedlichen Bedingungen und gehen dementsprechend eigene Wege – das ist auch gut so. Unabhängig davon sind jedoch nach meinen Erfahrungen folgende Grundsätze zu beachten, die eine inklusive Schulentwicklung massiv unterstützen würden:

Inklusion ist Chefsache – Ohne aktive Mitwirkung und angemessene Einmischung durch die Schulleitung ist die Realisierung von Inklusion nicht möglich. Das bedeutet auch, dass Inklusion im Schulentwicklungsprogramm möglichst eingebunden ist. Die Schulleitung sollte weiterhin dafür sorgen, dass Erfolge bei der Inklusion durch kleine Pilotprojekte für alle Kolleginnen und Kollegen sichtbar und für eine wachsende Zahl von Lehrkräften erlebbar gemacht werden.

Inklusion ist eine Haltungssache – Durch die Separation von Menschen mit Behinderungen haben viele sogenannte nicht-behinderte Menschen keine persönlichen Erfahrungen im Umgang mit Handicaps. Die Folgen sind Unsicherheit, teilweise sogar Angst und verbreitete Vorbehalte bei der Integration von Jugendlichen mit Behinderungen in eine schulische und berufliche Ausbildung und ins Arbeitsleben. Demgegenüber äußern jedoch die Pädagoginnen und Pädagogen, die mit Jugendlichen mit Behinderungen konkret gearbeitet haben, eine persönliche Bereicherung ihrer pädagogischen Erfahrungen. Haltungen können sich ändern.

Inklusion ist Teamsache – Eine inklusive Schulentwicklung wird nur dann Erfolg versprechend realisiert, wenn es gelingt, in multiprofessionellen Teams zu arbeiten. Dafür sind selbstverständlich strukturelle Rahmenbedingungen und Ressourcen erforderlich, die durch Schulleitung, Schulträger und Schulbehörde abgesichert sein müssen. Diese können jedoch nur dann greifen, wenn ein starkes persönliches Engagement der beteiligten Personen für organisations- und professionsübergreifende Teamarbeit vorhanden ist.

Inklusion ist Alltagsache – Inklusion im Projekt zu erproben und Erfahrungen zu sammeln, ist selbstverständlich wichtig und notwendig für eine Professionalisierung. Aber Inklusion ist alles andere als ein Projekt mit einer begrenzten Lebensdauer. Die Integration von Menschen mit Behinderungen in Schule, Ausbildung und Beruf ist ja die Voraussetzung dafür, dass Inklusion in der Gesellschaft überhaupt gelingen kann – und das ist m.E. eine Daueraufgabe, bei der die verantwortlichen Akteure im pädagogischen Bereich einen sehr wirkungsvollen Beitrag leisten können.