

„VON DER KOOPERATION ZUM TEAM. SCHULE UND BETREUUNG: GEMEINSAM STÄRKER“

Serviceagentur „Ganztäglich lernen“ MKK, den 17. September 2020

„AUFGABENVERTEILUNG UND HALTUNGEN IN DER ZUSAMMENARBEIT VON SCHULE UND BETREUUNG“

MKK, den 17. September 2020

Dr. Elmar Philipp

MULTIPROFESSIONELLE KOOPERATION: MERKMALE

- Verschiedene Berufsgruppen und Professionen
- Eigene Identitäten, Ausbildungen, Selbstverständnisse
- Unterschiedliche Fachsprachen und Fachkulturen
- Unterschiedliche Positionen in der Organisation/ Hierarchie
- Unterschiedliche berufliche Situationen (Zeitverträge etc.)
- Unterschiedliche Ziele und Erwartungen

MULTIPROFESSIONALITÄT:

- „Schulen sind an sich schon multiprofessionelle Einrichtungen, in denen Personengruppen aus unterschiedlichen Berufen zusammenarbeiten.“
- Im Ganztage und bei der Inklusion ist die Multiprofessionalität ungleich stärker, da deutlich mehr Professionen am 'Kerngeschäft' zusammenwirken“

(Falk Radisch 2016)

DAS ANSPRUCHSVOLLE PROGRAMM LAUTET:

- „Respekt vor den benachbarten Fächern muss sich einstellen, obwohl diese umso eher als Konkurrenten erlebt werden, je näher sie beieinanderliegen“

(Buchinger/Schober 2006)

BEREICHE DER KOOPERATION SCHULE - BETREUUNG:

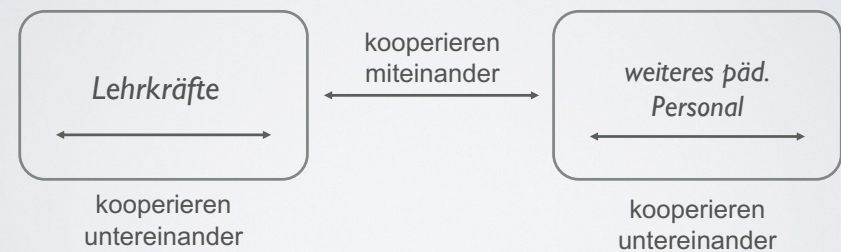
- Hausaufgaben
- Elternarbeit
- Regelsystem
- Partizipation/ Demokratisierung
- Aufsicht
- Fördergruppen

POSTULIERTE VORTEILE DER MULTIPROFESSIONALITÄT:

- Nutzung unterschiedlicher Sichtweisen und Stärken
- Verstärkung der lebensweltlichen und sozialräumlichen Öffnung von Schule
- Ergänzung fehlender Fachkompetenzen und Fähigkeiten bei Lehrkräften

(nach: Falk Radisch 2016)

KOOPERATION INSTITUTIONEN & PERSONEN



BEREITSCHAFT ZUR KOOPERATION UND TEAMARBEIT („CHANGE MANAGEMENT“ - STUDIE LMU MÜNCHEN 2006):

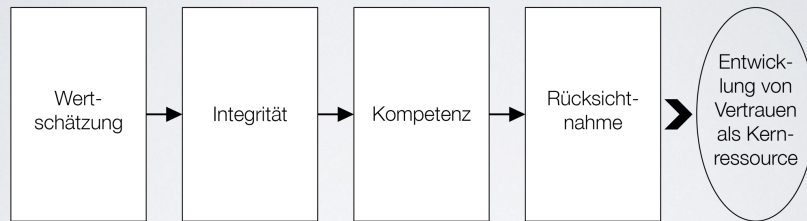
- Wahrnehmung des persönlichen Nutzens
- Wahrnehmung des Sinnes und der Notwendigkeit
- Vertrauen und Wertschätzung (als säkularer Trend)

- Die **Hirnforschung** mit Joachim Bauer: „Prinzip Menschlichkeit“ (2006) - „Kern aller Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung und Wertschätzung zu finden und zu geben.“ = „Social Brain“ (Thomas Insel)

- Die **Lernpsychologie** mit Franz Petermann (2017): „Vertrauen schafft Gewissheit und Motivation. Ein Vertrauensvorschuss wird von einer Kompetenzübertragung an die Adresse des Schülers begleitet.“

- Die **Schulleitungsforschung** mit Megan Tschannen-Moran (2014): „**Trust matters. Leadership for successful schools**“ (Buchtitel)
- Die **Resonanztheorie** mit Hartmut Rosa (2015) und Joachim Bauer (2019): „Schule als Resonanzraum - Resonanzerfahrungen gelingen nur auf der Basis...von Anerkennung: Wechselseitige Wertschätzung! Missachtungserfahrungen sind der Resonanzkiller Nr. 1“(Rosa).
- „Im Kern der pädagogischen Beziehung stehen Spiegelungs- und Resonanzvorgänge“ (Bauer).

- Die **Gruppenforschung** mit Amy Edmondson (2002, Harvard Business School): „Der stärkste Vorhersagewert für Engagement und Commitment in einer Gruppe ist psychologische Sicherheit bzw. Vertrauen.“
- Die **Unterrichtsforschung** mit Anthony Bryk/Barbara Schneider: „Trust in Schools. A Core Ressource for Improvement“ (2002): „Je höher das Vertrauen in die Beziehungen innerhalb der Schulgemeinschaft (Klasse und Kollegium!) desto größer ist die Verbesserung von Schülerleistungen.“



VERTRAUEN: ZWEI FORMEN

- **Persönliches Vertrauen:** Freundschaft, Partnerschaft (beinhaltet: Verschwiegenheit, Intimität)
- **Spezifisches Vertrauen:** Berufsleben, Arbeitsplatz (beinhaltet: Kompetenzen, Arbeitsqualität und Zuverlässigkeit)
- Im Unterschied zur Kooperation innerhalb einer Berufsgruppe lässt sich in der multiprofessionellen „Zusammenarbeit von einer **Zuspitzung der Vertrauensproblematik ausgehen - im Sinne einer besonderen Herausforderung an die Vertrauensbildung**“

(Melanie Fabel-Lamla 2018)

EXKURS: VERTRAUEN UND SCHULLEITUNG

„PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT“ (AMY EDMONDSON 1999/2018) FÜHRUNGSSTIL DER LEITUNG:

- Betroffene beteiligen
- Fragehaltung (statt auf eigenem Standpunkt zu beharren)
- Wertschätzung (auch in kritischen Situationen, bei Bedenken oder auch Fragen)

FÜHRUNG: SELBSTVERSTÄNDNIS UND HALTUNG

- **„Wie man führt, ohne zu dominieren“** (Buchtitel Rolf Arnold 2015): „Führungslernen braucht Menschen, die nicht dominieren wollen, sondern an den Synergien mit den Menschen, für die sie zuständig sind, interessiert sind“ (a.a.O.).
- **„Leading from behind:** Aus dem Hintergrund führen ist dann keine Führung aus dem Verborgenen, sondern ein Führungsverständnis, das auf übermäßige Kontrolle, Misstrauen und einsame Entscheidungen verzichten kann“ (Hans-G. Rolff 2017).
- **„Führen heißt: Andere aufrichten“** (Anselm Grün 2018)

FÜR DIE „EMPATHIE-BERUFE“ GILT:

- „Alle pädagogisch arbeitenden Menschen brauchen Selbstwirksamkeitsüberzeugungen, um die Fähigkeiten zur Selbsterkenntnis, Selbstreflexion und Selbstmotivation entwickeln und erhalten zu können“ (Claudia Solzbacher 2018).
- „Selbstkompetenz (..) für erfolgreiches Handeln ist lehr- und lernbar“ (ebenda).

UNTERSCHIED VERTRAUEN - „PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT“:

- „Vertrauen beruht auf der Beziehung zwischen zwei Einheiten. Es kann sich um zwei Individuen, oder einzelne Personen und eine Organisation handeln“ (Amy Edmondson 2018, S. 23).
- „Psychologische Sicherheit jedoch kennzeichnet das Klima an einem (..) Arbeitsplatz - wie zum Beispiel in einem Team, einer Abteilung oder einer Gruppe von Menschen“ (a.a.O., S. 23). > Schulkultur! > Systemeigenschaft!
- Oder als „Formel“: Vertrauen + Wertschätzung = Psychologische Sicherheit

ENTWICKLUNGSBEDARF IN DREI BEREICHEN:

- Inhaltliche und organisatorische Absprachen zu Unterricht und Angeboten in der Betreuung
- Wechselseitige Involviertheit/Information in/über die Angebote der anderen Personalgruppe
- Gezielte Förderabsprachen zu einzelnen Schüler*innen (Nach: Hans Haenisch 2010; Falk Radisch 2016)

„ZWISCHENFAZIT“:

- Gelungene Kooperation: „Schnittstellenproblematik“, Übergabesituationen, Informationen
- Gelungene Teamentwicklung: Gemeinsame Werte und Leitbilder, Wir-Gefühl

NEUE KOOPERATIONSPARTNER UND NEUE ROLLEN BRAUCHEN:

- Reflexionsräume und Reflexionszeiten
- Gefahr: „Reflexionsüberlast“ (W. Helsper)

EMPFEHLUNGEN:

- Initiierung von Austauschprozessen über Rollenverständnis und pädagogische Leitbilder (Transfer > 3. Vortrag)
- Durchführung gemeinsamer Fortbildungen (Bestandsaufnahme, Leitbild > 3. Vortrag/ Unterlagen)
- Maßnahmen zur multiprofessionellen Teamentwicklung (> 2. Vortrag)
- Betroffene frühzeitig an Planungen etc. beteiligen
- Zeitfenster, feste Zeiten für Kooperation, „Teamstunde“
- Räume für Besprechungen etc.
- Erarbeitung eines Informationskonzeptes (Austausch Protokolle etc.)

SCHLUSSMOTTI:

- Chancenbrille statt Problembrille oder:
- „Schatzsuche statt Defizitfahndung“ (Heinz Rosenbusch)

LEITFRAGEN FÜR DIE THEMENGRUPPEN:

- Wie sieht der gegenwärtige Ist-Zustand aus? Beispiele aus den Schulen...
- Was läuft gut? Wo gibt es Probleme?
- Wie könnte ein Motto oder ein Ausrufezeichen zu Ihrem Thema lauten? (Der „rote Faden“ Ihres Gesprächs...)
- Welche Fragen haben Sie an das Plenum? Die Projektleitung? Den Referenten?

„VON DER KOOPERATION ZUR MULTIPROFESSIONELLEN TEAMENTWICKLUNG - ERFOLGSFAKTOREN UND METHODEN“

MKK, den 17. September 2020

Dr. Elmar Philipp

TEAMENTWICKLUNG: DREI DEFINITIONEN

1. „Eine scharfe Trennung zwischen Gruppe und Team erscheint nicht möglich“ (S. Kauffeld).
2. „Wir verstehen unter Team jede Gruppe von Personen, die einander brauchen, um ein Ergebnis zu erzielen“ (P. M. Senge u.a.).
3. „Ein Team ist eine Mehrzahl von Personen in direkter Interaktion über eine längere Zeitspanne bei Rollendifferenzierung und gemeinsamen Normen, verbunden durch ein Wir-Gefühl“ (L. v. Rosenstiel) .

KOOPERATION UND TEAMENTWICKLUNG:

- „Ich würde vielmehr auf einer präziseren Unterscheidung zwischen Kooperation und Teamarbeit insistieren: Man kann sehr wohl gelegentlich kooperieren ohne Teil eines Teams zu sein“
(J. Perrenoud)

DER GRUPPENVORTEIL: „ICH BIN GUT, WIR SIND BESSER“ (O.A. BUROW)

- Die Gruppe weiß mehr
- Das Team regt an
- Die Gruppe gleicht aus
- Das Team fördert das persönliche Wachstum seiner Mitglieder

TOP TEAM? ODER FLOP...?



DER GRUPPENNACHTEIL: STATT „DREAMTEAM“ EIN „ALBTRAUMTEAM“

- Das Team übt einen Harmoniezwang aus
- Die Gruppe trifft risikoreichere Entscheidungen
- Die Teamentscheidungen sind zeitaufwändiger
- Trittbrettfahrermentalität: „Toll, ein anderer macht's“

**Together
Everyone
Achieves
More**

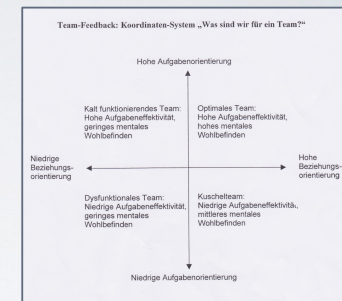


Teamentwicklung: Neun Erfolgsfaktoren für Teams

1. Das Team braucht einen unterstützenden Beziehungsrahmen: Streitkultur und Wertschätzung
2. Die Gruppe braucht ein Ziel / eine Vision
3. Das Team braucht eine klare, sinnvolle Rollenverteilung (dazu gleich mehr!)
4. Die Gruppe braucht Kommunikation: Feedback

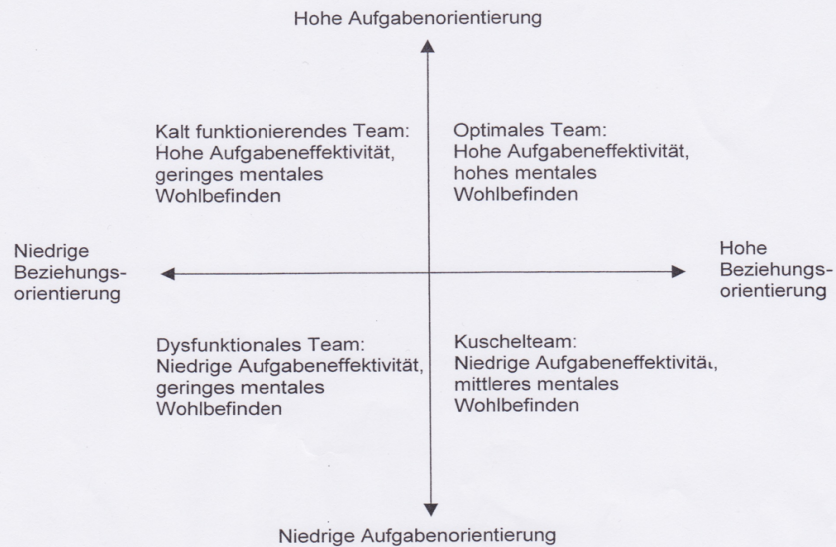
5. Das Team braucht Sitzungsmanagement: Rahmung (a. Prozessfragen klären, TOP; b. Inhaltliche Arbeit an den TOP; c. Prozessauswertung, Blitzlicht etc.)
6. Die Gruppe braucht Handlungskonsequenzen und Erfolgserlebnisse: WWW (Also: Projektmanagement) statt 3-M-Methode („Man müsste mal...“)
7. Das Team braucht digitale Tools für die interne Kommunikation und Organisation

8. Die Gruppe braucht eine Balance zwischen der Aufgaben- und Beziehungsorientierung



9. Das Team braucht regelmäßige Selbstreflexion (siehe: Mikromethode!)

Team-Feedback: Koordinaten-System „Was sind wir für ein Team?“



INDIVIDUUM UND TEAM: „WÄRMETOD?“



MIKROMETHODE ZUR REFLEXION IM TEAM: „KEEP, START, STOP“

- „Keep“: Wo sind wir gut, was sollten wir beibehalten?
- „Start“: An welchen Stellen können wir uns weiterentwickeln?
Womit sollten wir anfangen?
- „Stop“: Welche Dinge behindern uns als Team?

(Nach: J. Zirn/ S. Allmers 2018)

KLEINES 1X1 DES SITZUNGSMANAGEMENTS:

- Ziele der Zusammenkunft klären
- Rahmenbedingungen klären (Räume, Zeit etc.)
- Erstellung einer gemeinsamen Tagesordnung
- Visualisierung der TOP: Sitzungs-Canvas
- Keine Besprechung ohne Schlussblitzlicht

„SITZUNGS-CANVAS“:

Ziele:	Tagesordnung:	To-Do-Liste:
Teilnehmende:		Fakten:
Themenspeicher:		

BESPRECHUNGSREGELN:

- Wir kommen pünktlich zu den Teambesprechungen
- Keine Monologe halten
- Per „Ich“ sprechen
- Bewertungen erst geben, wenn verlangt
- „Baby Writer“-Regel
- Wir respektieren die Zeit unserer Kolleginnen und Kollegen
- Sitzungsschulden sind Ehrenschulden

ACHTSAME KOMMUNIKATION IN BESPRECHUNGEN (ÜBERARBEITET NACH: KAI ROMHARDT 2016)

- Die Fähigkeit zuzuhören, ohne zu bewerten (Also nicht: „Downloaden“!)
- Gemeinsames Innehalten
- Impulsdistanz kultivieren
- Verantwortung für sich und seine Sprache übernehmen
- Das rechte Maß finden
- Ethische Leitplanken: Regeln und Rituale vereinbaren und leben

NEUN ROLLEN IN ERFOLGREICHEN TEAMS (BELBIN)

- Strategin/ Strategie
- Ideengeber/ in
- Aktivierer/ in
- Gestalter/ in
- Moderator/ in
- Teamworker/ in
- Qualitätssicherin/
Qualitätssicherer
- Systematiker/ in
- Zuverlässige/ r



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!