

„MULTIPROFESSIONELLE TEAMS UND
SCHULLEITUNG - HALTUNGEN,
ERFOLGSFAKTOREN,
FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS“

Berlin, den 28. September 2018

Dr. Elmar Philipp

ÜBERSICHT:

- Multiprofessionelle Teams: Beteiligte, Begriffe, Begründungen
- Gruppenvorteil, Gruppennachteil, Erfolgsfaktoren
- Methoden und Instrumente
- Führungsverständnis: „Psychologische Sicherheit“ ermöglichen

MULTIPROFESSIONELLE TEAMENTWICKLUNG: MERKMALE

- Verschiedene 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 Ganzttag und bei der Inklusion ist die Multiprofessionalität ungleich stärker, da deutlich mehr Professionen am 'Kerngeschäft' zusammenwirken“ (Falk Radisch 2016).

DAS ANSPRUCHSVOLLE PROGRAMM LAUTET ALSO:

- „Respekt vor den benachbarten Fächern muss sich einstellen, obwohl diese umso eher als Konkurrenten erlebt werden, je näher sie beieinanderliegen“ (Buchinger/Schober 2006).

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)

TEAMENTWICKLUNG: VIER 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. „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*).
4. „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) .

BEGRÜNDUNGEN FÜR DIE
ARBEIT IM TEAM:

1. Menschen sind auf Kooperation angelegt („social brain“ - Thomas Insel)
2. Es gab und gibt Kooperationsnotwendigkeiten
3. Schule heute erfordert „professionelle Lerngemeinschaften“
4. Teamarbeit im Kollegium hat Vorbildcharakter für Schülerinnen und Schüler

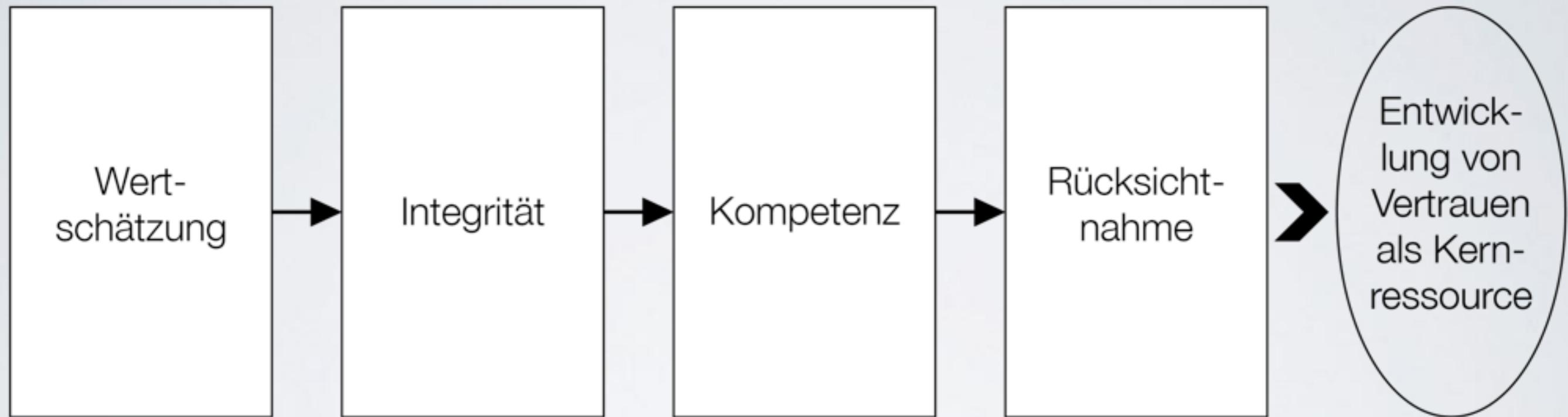
BEREITSCHAFT ZUR TEAMARBEIT („CHANGE MANAGEMENT“ - STUDIE LMU MÜNCHEN):

- 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): „Schule als Resonanzraum - Resonanzerfahrungen gelingen nur auf der Basis...von Anerkennung: Wechselseitige Wertschätzung! Missachtungserfahrungen sind der Resonanzkiller Nr. 1.“

- 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 Resource 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).

WEITERFÜHRENDE FRAGESTELLUNG:

- Welches Führungsverständnis kann zu einer „psychologisch sicheren Umgebung“ und dem Aufbau von Vertrauen und Wertschätzung beitragen?
- Antworten darauf werden im Laufe dieses Vortrags erarbeitet

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

TOPTTEAM? 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



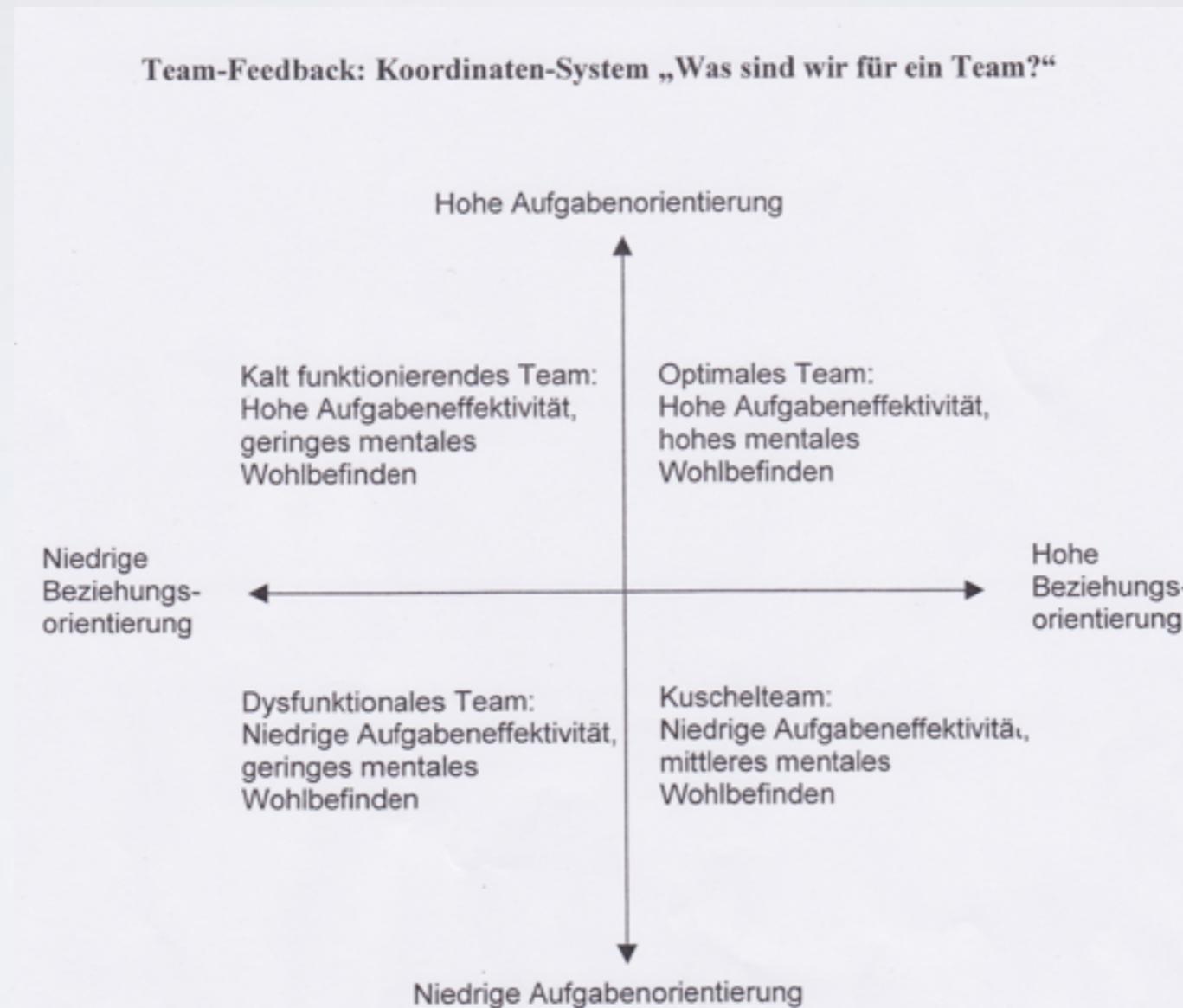
Teamentwicklung: Acht Erfolgsfaktoren für Teams

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 (dazu gleich mehr!)

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 eine Balance zwischen der Aufgaben- und Beziehungsorientierung



8. Die Gruppe braucht regelmäßiges Team-Feedback

Hohe Aufgabenorientierung

Kalt funktionierendes Team:
Hohe Aufgabeneffektivität,
geringes mentales
Wohlbefinden

Optimales Team:
Hohe Aufgabeneffektivität,
hohes mentales
Wohlbefinden

Niedrige
Beziehungs-
orientierung

Hohe
Beziehungs-
orientierung

Dysfunktionales Team:
Niedrige Aufgabeneffektivität,
geringes mentales
Wohlbefinden

Kuschelteam:
Niedrige Aufgabeneffektivität,
mittleres mentales
Wohlbefinden

Niedrige Aufgabenorientierung

SITZUNGSMANAGEMENT FÜR TEAMS: ZWEI BEISPIELE

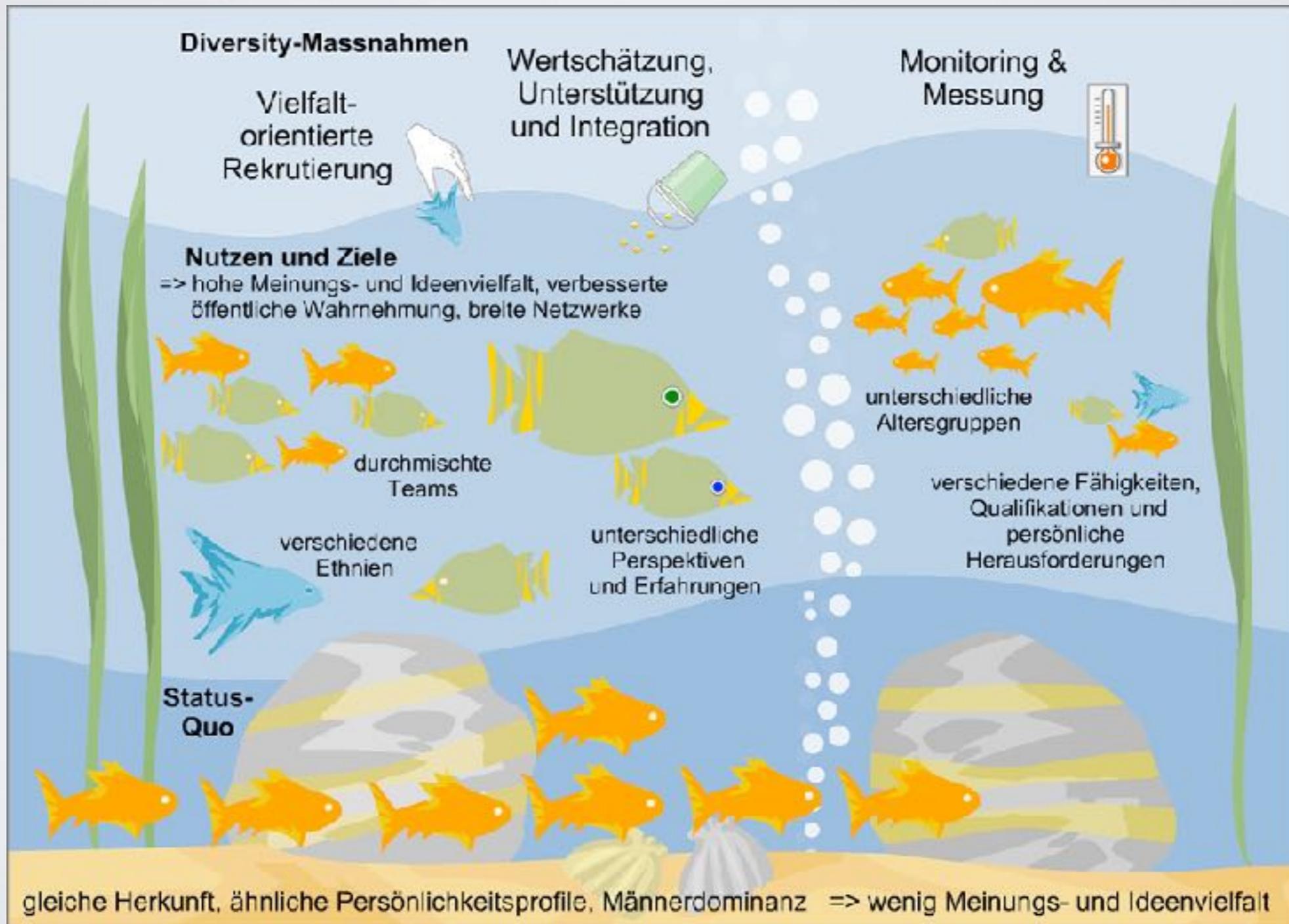
BESPRECHUNGSREGELN:

- Wir kommen pünktlich zu den Teambesprechungen
- Erstellung und Visualisierung der TOP („Sitzungs-Canvas“)
- Bewertungen erst geben, wenn verlangt
- „Baby Writer“-Regel
- Wir respektieren die Zeit unserer Kolleginnen und Kollegen
- Sitzungsschulden sind Ehrensschulden

„SITZUNGS-CANVAS“:

<i>Ziele:</i>	<i>Tagesordnung:</i>	<i>To-Do-Liste:</i>
<i>Teilnehmende:</i>		<i>Fakten:</i>
<i>Themenspeicher:</i>		

„DIVERSE“ TEAMS:



Kommunikation im Team:

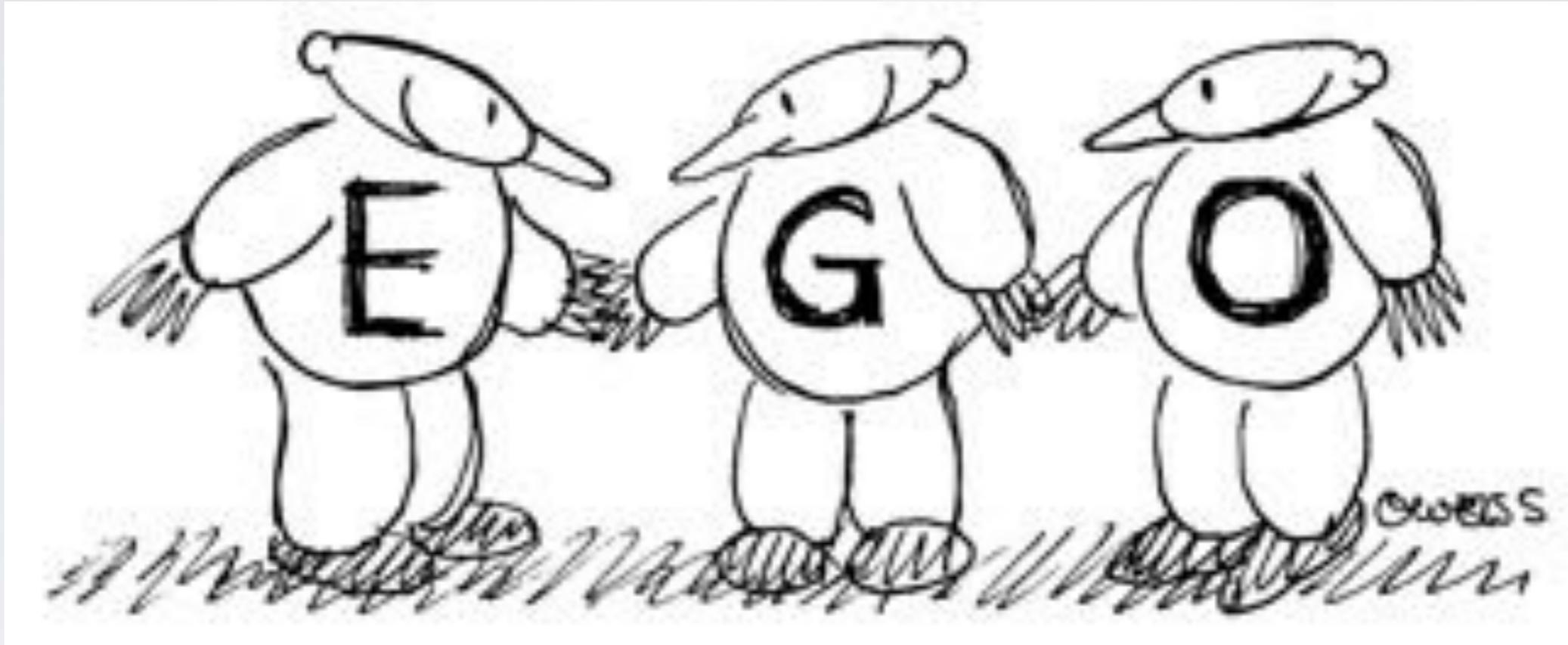
Vier Grundtypen des Zuhörens / Mentale Modelle

(nach: C.O. Scharmer)

1. Runterladen („Down-loading“): Eigene Meinung bestätigen, Denkgewohnheiten der Vergangenheit
2. Gegenständlich-unterscheidendes Zuhören („Open mind“): Fragen stellen, beobachten, Unterschiede akzeptieren, Debatte
3. Empathisches Zuhören („Open mind and open heart“): Schaffung eines „kreativen Feldes“ (Burow), Dialog
4. Schöpferisches Zuhören („Flow“): Entdeckung des gemeinsamen Grundes, magische Momente und „Gipfelerlebnisse“

NEUN ROLLEN IN ERFOLGREICHEN TEAMS

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



UNTERSTÜTZUNGSAUFGABEN DER SCHULLEITUNG BEI DER TEAMENTWICKLUNG:

- Organisatorisch (Teamstunde)
- Fortbildung
- Vorbild: „Walk the talk!“
- Feedback
- Führungsleitbild

FÜHRUNG UND ERMÖGLICHUNGSDIDAKTIK:

- „Das wichtigste ist die systemische Einsicht, dass Input (z.B. Intervention als Führungskraft) niemals in der gemeinten Logik zu wirken vermag, da die Wirkung stets vom empfangenden System bestimmt wird“ (Rolf Arnold 2018).
- „Unsere Vorstellungen zur Didaktik..und Führung sind von vergleichsweise schlichten linearen Wirkungshoffnungen getragen, für die es kaum Evidenzbelege gibt“ (a.a.O).
- „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). Ähnlich: „Leading from behind“ (Hans-G. Rolff).

„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)

MÖGLICHE DIMENSIONEN DER FÜHRUNG:

- Ist ein guter Coach
- Stärkt die Teams anstatt sich in Detailfragen einzumischen
- Zeigt Interesse am persönlichen Wohlergehen und dem Erfolg der Kolleginnen und Kollegen
- Ist produktiv und ergebnisorientiert
- Ist ein/e gute/r Kommunikator_in

- Hat eine klare Vision und Strategie
- Hat gute organisatorische Fähigkeiten
- Unterstützt die Karriereentwicklung (Übersetzt nach: F. Kohl-Boas 2017)

SCHLUSSMOTTI:

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



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!