

„VON DER MULTIPROFESSIONELLEN
KOOPERATION ZUR
TEAMENTWICKLUNG - HALTUNGEN,
ERFOLGSFAKTOREN, METHODEN“

Kelsterbach, den 4. April 2019

Dr. Elmar Philipp

ÜBERSICHT:

- Multiprofessionelle Kooperation und 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

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)

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)

KOOPERATION INSTITUTIONEN & PERSONEN



BEGRÜNDUNGEN FÜR DIE
ARBEIT IM TEAM:

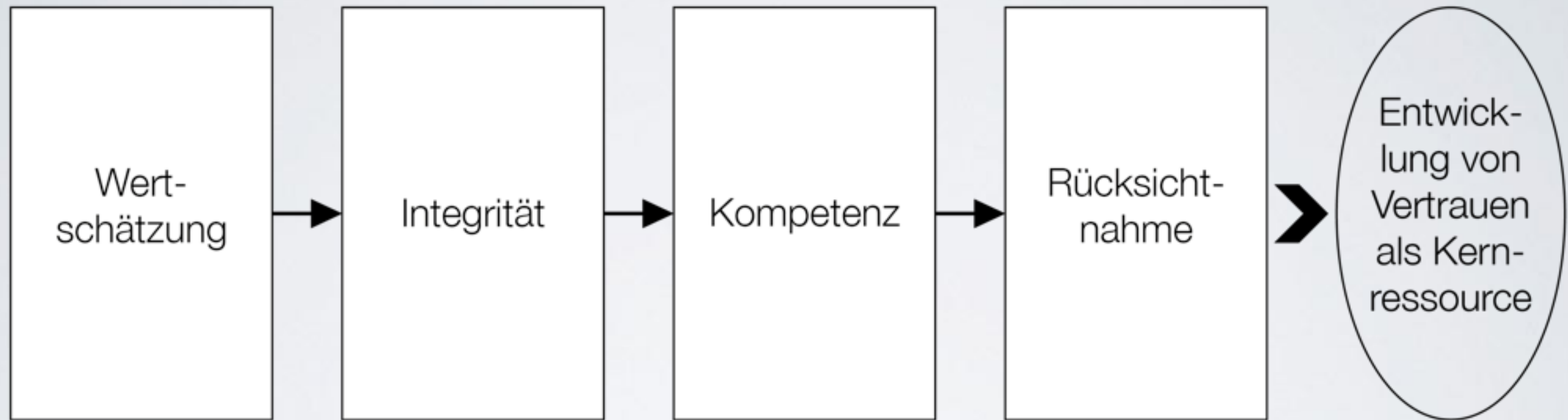
1. Menschen sind auf Kooperation angelegt („social brain“ - Thomas Insel)
2. Es gab und gibt Kooperationsnotwendigkeiten
3. Schule heute erfordert „professionelle Lerngemeinschaften“
4. Teamarbeit im Kollegium hat Vorbildcharakter für Schülerinnen und Schüler

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 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).

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

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“

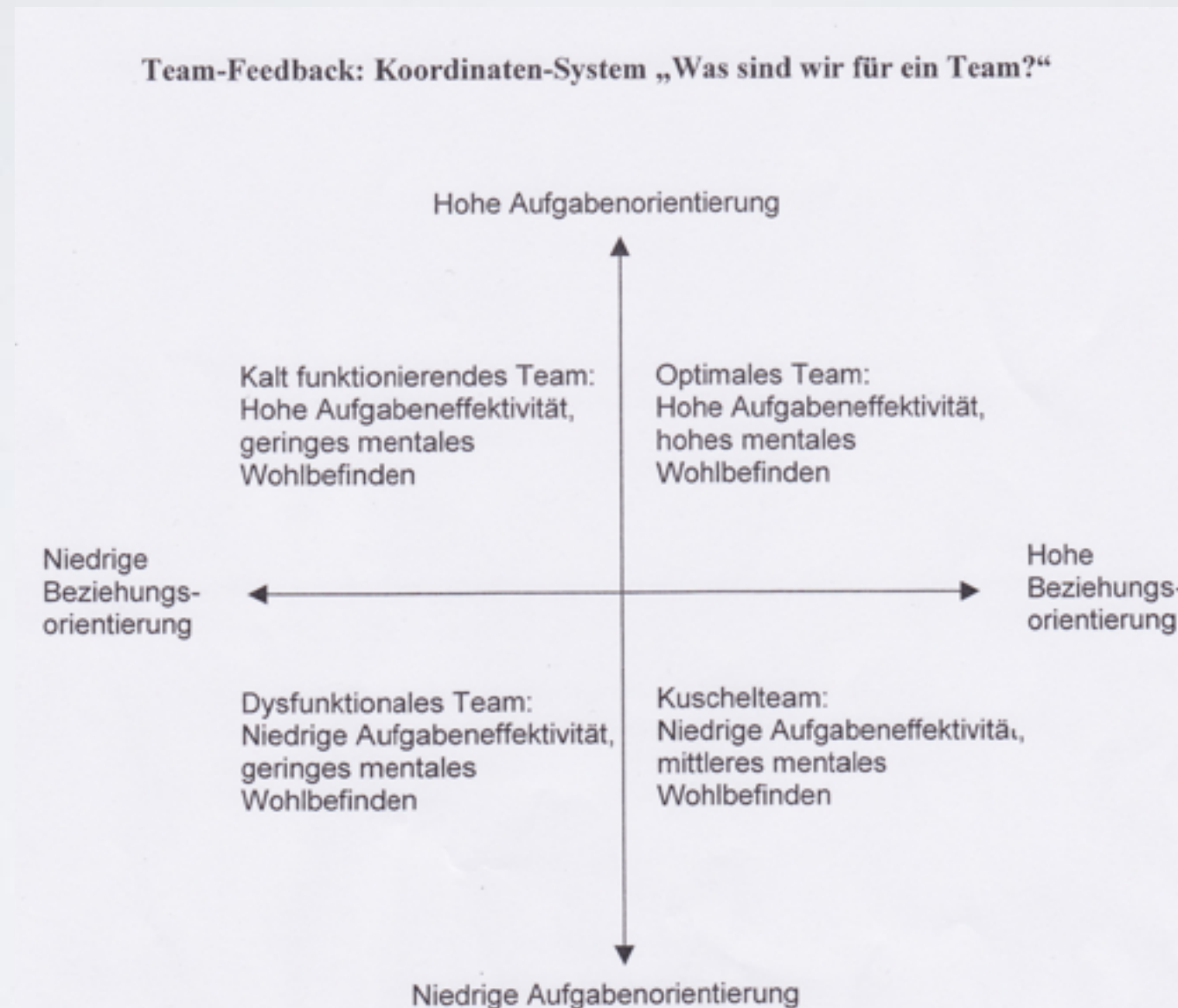
Teamentwicklung: Acht Erfolgsfaktoren für Teams

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 regelmäßige Team-Reflexion (siehe: „Mikro-Methode“)

MIKRO-METHODE 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)

SITZUNGSMANAGEMENT FÜR TEAMS: ZWEI BEISPIELE

KLEINES I X I DES SITZUNGSMANAGEMENTS:

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

„SITZUNGS-CANVAS“:

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

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-MODELL):

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

„PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT“ (AMY EDMONDSON 2002/2018)- 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)

PROFESSIONELLE PÄDAGOGISCHE HALTUNG: SELBSTKOMPETENZ

- „Zur Umsetzung von Inklusion und individueller Förderung benötigen Lehrkräfte Offenheit, Neues zu lernen. Dazu braucht man einen guten Zugang zu eigenen früheren Erfahrungen, an die man Neues andocken kann“ (Claudia Solzbacher 2018).
- „Eine professionelle pädagogische Haltung...ist ein innerer Kompass, der Selbstkompetenz ...und ein integrationsstarkes Selbst unterstützt“ (ebenda).
- „Haltung als innerer Kompass: Selbstkompetenz als Voraussetzung für erfolgreiches Handeln ist lehr- und lernbar“ (ebenda).

ENTWICKLUNGSBEDARF IN DREI BEREICHEN:

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

NEUE KOOPERATIONSPARTNER UND NEUE ROLLEN BRAUCHEN:

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

EMPFEHLUNGEN:

- Initiierung von Austauschprozessen über Rollenverständnis und pädagogische Leitbilder
- Durchführung gemeinsamer Fortbildungen (Bestandsaufnahme, Leitbild)
- Maßnahmen zur multiprofessionellen Teamentwicklung
- 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 Problembrielle
- „Schatzsuche statt Defizitfahndung“ (Heinz Rosenbusch)
- „Es gibt nichts Gutes, es sei denn man tut es -
gemeinsam!“ (nach: Erich Kästner)