

Elmar Philipp

PÄDAGOGIK

Multiprofessionelle Teamentwicklung

Erfolgsfaktoren für die
Zusammenarbeit in der Schule



BELTZ

Philipp · Multiprofessionelle Teamentwicklung

Elmar Philipp

Multiprofessionelle Teamentwicklung

Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule

BELTZ

Dr. *Elmar Philipp*, Dipl.-Päd., ist seit 20 Jahren als freiberuflicher Berater, Fachbuchautor, Fortbilder und Trainer bundesweit tätig. Arbeitsschwerpunkte: Change Management, Schul- und Teamentwicklung.

Kontakt Daten: info@elmarphilipp.de; 0049/174/173 8606

Dieses Buch ist auch als Printausgabe erhältlich (978-3-407-62926-5).

Die Kopiervorlagen dieses Bandes stehen für Vervielfältigungen im Rahmen von Veranstaltungen in Schulen, Seminaren und in der Lehrerfortbildung zur Verfügung. Die Weitergabe der Vorlagen oder Kopien in Gruppenstärke an Dritte und die gewerbliche Nutzung sind untersagt.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Lektorat: Dr. Erik Zyber

© 2014 Beltz Verlag · Weinheim und Basel

www.beltz.de

Satz und Herstellung: Lore Amann

Umschlaggestaltung: Sarah Veith

Umschlagabbildung: iStock

E-Book

ISBN 978-3-407-29378-7

Inhalt

Vorwort	9
1. Die Herausforderung: Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams	10
Ein gemeinsames Leitbild als »gehobener Hausverstand«	11
Einige notwendige Begriffsklärungen: Kooperation, Gruppe, Team	11
Teambildung, Teamentwicklung, Teamarbeit	13
Vier Begründungen für Teamentwicklung	14
<i>Menschen sind auf Kooperation angelegt (»social brain«)</i>	15
<i>Es gab und gibt Kooperationsnotwendigkeiten</i>	15
<i>Die Schule von heute erfordert professionelle Lerngemeinschaften</i> <i>(oder: »Communities of Practice«)</i>	16
<i>Die Teamarbeit der Lehrkräfte hat Vorbildcharakter für Schülerinnen</i> <i>und Schüler</i>	16
Mögliche Ziele der Teamentwicklung	17
2. Von der Teamentwicklung zur Teamkultur	19
Die persönliche Bereitschaft zur Teamarbeit	19
Wahrnehmung von Sinn und Notwendigkeit	19
Wahrnehmung des persönlichen Nutzens	20
Vertrauen als Kernressource von Teams	20
Zusammensetzung und Rollen in erfolgreichen Teams	22
Das Modell der neun Teamrollen (Belbin)	23
Schulkultur: Entwicklung einer Teamkultur	27
Die Rolle der Schulleitung bei der Teamentwicklung: Unterstützungs- strukturen schaffen und Teamfähigkeit vorleben	28
Die Steuergruppe als besonderes Team: Sie steuert – und irritiert	29
Die Steuergruppe als Störgruppe!?	30
Kompetenzen für Steuergruppenmitglieder	31
<i>Checkliste: Fragen, um ein Informationskonzept zu erarbeiten</i>	33
<i>Die eigene Arbeit evaluieren</i>	33
<i>Übung: Eine Steuergruppe definiert sich</i>	34
<i>Übung: Steuergruppen-Bilanzierung</i>	34
Coaching – Angebote für Steuergruppen	36

3. Modelle der Teamentwicklung	37
Theorie der Gruppenreflexivität – Aufgaben- und Beziehungsorientierung	37
Theorie der Gruppenreflexivität als Methode: Ein Koordinatensystem zur Bestandsaufnahme	40
Das Team-Dreieck: Drei Kraftquellen einer Gruppe	41
Empirische Erfolgsfaktoren der Teamentwicklung: Gruppen-Genius gekonnt umsetzen	42
Der Gruppenvorteil: »Ich bin gut, wir sind besser«	43
Der Gruppennachteil: Statt »Dreamteam« ein »Albtraumteam«	44
Zwölf Erfolgsfaktoren	45
 4. Kommunikation im Team	 48
Vom »Runterladen« zum »schöpferischen Zuhören«	48
Checkliste: Sieben Grundsätze zur Bildung eines kreativen Kernteams	51
Feedback in der Gruppe: Von der persönlichen Rückmeldung zum Team-Feedback	51
<i>Das individuelle Feedback: Forschungsergebnisse und Regeln</i>	52
<i>Voraussetzungen für die Offenheit gegenüber einer Rückmeldung</i>	53
<i>Kriterien eines guten, lernwirksamen Feedbacks</i>	54
<i>Das Team-Feedback</i>	54
<i>Der Teamdiagnose-Bogen: Dimensionen und Ansatzpunkte der Teamentwicklung</i>	55
 5. Unterrichtsentwicklung und Fortbildung im Team	 58
Der Ansatz der »Change Leadership Group« (Harvard): Unterrichtsentwicklung im Team	58
<i>Dualer Fokus: Äußere und innere Aufmerksamkeit verbinden</i>	58
<i>Die persönliche Seite von Veränderungsprozessen</i>	59
<i>Die organisatorische Seite von Veränderungsprozessen</i>	59
<i>Übung 1: Reaktive Orientierung vs. Zielorientierung und Fokussierung</i>	60
<i>Übung 2: Dienst nach Vorschrift vs. Engagement</i>	61
<i>Übung 3: Isolation und Einzelkämpfertum vs. Zusammenarbeit und Teamentwicklung</i>	61
<i>Bestandsaufnahme mit dem 4-K-Werkzeug</i>	62
Ein Pädagogischer Tag zum Thema »Teamentwicklung«	64
Fortbildung als Großgruppenmoderation: Das World-Café	67
World-Café und multiprofessionelle Kooperation: Das ganze System in einem Raum als Ort der »Weisheit der Vielen«	69

Inhaltliche Varianten des World-Cafés: Fragen zur Belastungssituation, zur Einführung des Ganztages und zur Inklusion	70
6. Methoden der Teamentwicklung	72
Methoden des Einstiegs	72
<i>Teamklausur</i>	72
<i>Leitfaden: Teamarbeit starten</i>	73
<i>Übung: Erfahrungen in Herkunftsgruppen</i>	73
<i>Übung: Spielregeln für erfolgreiche Kommunikation</i>	74
<i>Übung: Traumteam-Erfahrung</i>	75
<i>Übung »Teamwappen«: Meine Erfahrungen mit Teamarbeit</i>	75
<i>Übung: Einstieg in eine Teamentwicklungswerkstatt</i>	76
Methoden der Bestandsaufnahme	77
<i>Koordinatensystem: »Was sind wir für ein Team?«</i>	78
<i>Checkliste: Zwölf Erfolgsfaktoren</i>	79
<i>Leitfaden Team-Arbeits-Prozess</i>	80
<i>Übung: Vielfältige Perspektiven in multiprofessionellen Teams</i>	81
<i>Übung: Rollen in einer Schiffsmannschaft</i>	83
<i>Fragebogen: Problemlösungsinventar für Teams</i>	85
<i>Fragebogen zum Teamstatus</i>	86
<i>Übung: Arbeit mit den drei Kraftquellen (»Team-Dreieck«)</i>	87
<i>Strukturierungshilfe und Aktivitätenkatalog</i>	88
Methoden der Prozessauswertung	90
<i>Besprechungsblitzlicht</i>	90
<i>Sitzungs- und Tagesauswertung</i>	91
<i>Übung: Blitzlichtsymbole</i>	92
Schlusswort	93
Literatur	95
Anhang	99
Befragung des Kollegiums über die Arbeit der Steuergruppe	

Die einzige Regel, die dieses todernste Spiel beenden könnte, ist nicht selbst eine seiner Regeln. Für sie gibt es verschiedene Namen, die an sich ein und dasselbe bedeuten: Fairness, Vertrauen, Toleranz.

Paul Watzlawick

Die Erlebnisse eines genialen Teams erscheinen immer wie in Technicolor gefilmt – und das Leben danach so trüb wie ein Schwarzweißfilm.

Warren Bennis

Vorwort

In einer aktuellen Sammelrezension von Büchern zum Thema »Lehrerkooperation« heißt es: »Lehrerkooperation gilt als zentrale Bedingung für gelingende Prozesse der Schul- und Unterrichtsentwicklung, als Kernmerkmal moderner Lehrerprofessionalität und als mögliche Quelle beruflicher Entlastung« (Hinzke 2014, S.52). Dass die Kooperationsanforderungen in Schulen künftig weit über die Zusammenarbeit von Lehrkräften hinausgehen, zeigt beispielhaft die folgende Formulierung zu einer Nachqualifizierung für das »Lehramt für sonderpädagogische Förderung« (2013–2018) in Nordrhein-Westfalen: Darin heißt es, wesentlich seien »Kompetenzen in der multiprofessionellen Teamarbeit in inklusiven Lernsettings«. Davon handelt dieses Buch.

Der Beziehungsaspekt ist für Hattie (2009, S.243 ff.) einer von drei zentralen Faktoren für erfolgreichen Unterricht. Darunter versteht er berufsbezogene Auffassungen und Haltungen von Lehrkräften, die mit den Stichworten Empathie, Respekt, Wertschätzung und Ermutigung umschrieben werden können. Vertrauen und Wertschätzung können dabei geradezu als säkulare Trends bezeichnet werden: Ob Studien zum »Change Management«, zur neurobiologischen Hirnforschung oder eben zur Unterrichtsforschung – Vertrauen und Wertschätzung sind die wichtigsten »weichen« Erfolgsfaktoren. In der Zusammenfassung der großen amerikanischen Studie zum »Change Leadership« in der Unterrichtsentwicklung schreiben die Harvard-Professoren Wagner und Kegan (2006, S.142; eigene Übersetzung): »Vertrauen und Wertschätzung sind notwendige Voraussetzungen für eine erfolgreiche gemeinsame Arbeit sowohl auf der Ebene der Einzelschule als auch auf der des Distrikts.« Diese Themen sind der rote Faden dieses Buches.

Ich verstehe diese Veröffentlichung als eine Weiterentwicklung der Teamentwicklung. In diesem Sinn kann man sie auch als meinen zweiten Band zu dieser Thematik betrachten. Mein Dank gilt Peter-Michael Auth, Ingried Hajou, Volker Imschweiler, Susanne Kienle, Ruben Philipp, Marianne Reichhart-Plank, Gudrun Schick und Sabine Tischbein.

Lohmar, den 18. Mai 2014

Elmar Philipp

1. Die Herausforderung: Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams

Individuelle Förderung, heterogene Lerngruppen, Ganztagschule, Inklusion – schon diese vier Stichworte zeigen, vor welchen Aufgaben Schulen heute und künftig stehen. Relativ klar dürfte sein: Ohne gelingende Teamarbeit wird es in diesen exemplarisch genannten Aufgabenfeldern keine Erfolge geben. An die multiprofessionelle Teamarbeit stellen diese Aufgaben besonders hohe Anforderungen: Kooperation über die eigenen Fachgrenzen hinaus bedeutet, dass zunächst unterschiedliche mentale Modelle, methodische Herangehensweisen und spezifische Sprachmuster aufeinanderstoßen.

Welche Kooperationspartner kommen überhaupt infrage – auch und gerade bei den eben genannten Themenfeldern? Je nach Vorhaben sind die folgenden Berufsgruppen in Schulen betroffen:

- Lehrerinnen und Lehrer
- Erzieherinnen und Erzieher (im Offenen Ganztag)
- Sonderpädagoginnen und Sonderpädagogen
- Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen
- Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter
- Integrationshelferinnen und -helfer
- Psychologinnen und Psychologen
- Lerntherapeutinnen und Lerntherapeuten
- Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten

Ist gute Zusammenarbeit zwischen den Lehrkräften einer Schule schon alles andere als ein Selbstläufer, so stellt die Kooperation mit den anderen genannten Berufen – auch wenn die Mehrzahl von ihnen aus der großen weiten Welt der Pädagogik stammt – noch höhere Anforderungen an alle Beteiligten. Das anspruchsvolle Programm lautet nämlich: »Respekt vor den benachbarten Fächern muss sich einstellen, obwohl diese umso eher als Konkurrenten erlebt werden, je näher sie beieinanderliegen« (Buchinger/Schober 2006, S. 67).

Zwar wird auch in der aktuellen Schulentwicklungsforschung die Notwendigkeit gesehen, die »jeweilige Expertise aufeinander zu beziehen« (Fussangel 2013, S. 35). Es wird aber auch selbstkritisch festgestellt, dass »die Forschung zur interprofessionellen Kooperation im deutschsprachigen Raum noch am Anfang« stehe (ebd.).

Die Fachkenntnisse der Lehrkräfte und der Kooperationspartner allein genügen nicht mehr. Es muss das im Kooperationsprozess gemeinsam entwickelte Wissen um die Notwendigkeit der Zusammenarbeit geben. Darüber hinaus braucht diese Koope-