Elmar Philipp

PÄDAGOGIK

Multiprofessionelle Teamentwicklung

Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule

2. Auflage

E-Book inside

BELTZ

Philipp
Multiprofessionelle Teamentwicklung

E-Book inside

Mit dem untenstehenden Download-Code erhalten Sie die PDF-Version dieses Buches.

So laden Sie Ihr E-Book inside herunter:

1. Öffnen Sie die Website: http://www.beltz.de/ebookinside
2. Geben Sie den untenstehenden Download-Code ein und füllen Sie das Formular aus.
3. Mit dem Klick auf den Button am Ende des Formulars erhalten Sie Ihren persönlichen Download-Link.
   [Für den Einsatz des E-Books in einer Institution fragen Sie bitte nach einem individuellen Angebot unseres Vertriebs: buchservice@beltz.de. Nennen Sie uns dazu die Zahl der Nutzer, für die das E-Book zur Verfügung gestellt werden soll.]
4. Der Code ist nur einmal gültig. Bitte speichern Sie die Datei auf Ihrem Computer.
5. Beachten Sie bitte, dass es sich bei Ihrem Download um eine Einzelnutzerlizenz handelt. Das E-Book ist für Ihren persönlichen Gebrauch bestimmt.

Download-Code

xxxxxxx

Elmar Philipp

Multiprofessionelle Teamentwicklung

Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule

2., aktualisierte Auflage

BELTZ

Dr. Elmar Philipp ist Dipl.-Pädagoge und seit 30 Jahren als freiberuflicher Berater, Fachbuchautor, Fortbildner und Trainer mit den Schwerpunkten Change Management, Schulentwicklung und Teamentwicklung tätig.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.

FSC www.fsc.org MIX Papier | Fördert gute Waldnutzung FSC® C089473

Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-407-63305-7 Print
ISBN 978-3-407-63306-4 E-Book (PDF)

2. Auflage 2024

© 2024 Beltz
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Dr. Erik Zyber
Umschlagabbildung: © gettyimages/franckreporter

Satz und Herstellung: Michael Matl
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe ist ein Unternehmen mit finanziellem Klimabeitrag (ID 15985-2104-100).
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor:innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhalt

Vorwort zur zweiten, aktualisierten Auflage ... 9

1. Multiprofessionelle Kooperation: Merkmale und Herausforderungen ... 10
Gruppe oder Team – Kooperation und Teamarbeit ... 11
Vier Begründungen für Teamentwicklung ... 12
Mögliche Ziele der Teamentwicklung ... 14
Ein gemeinsames Leitbild als »gehobener Hausverstand« ... 15

2. Das notwendige Mindset: Psychologische Sicherheit als Basis multiprofessioneller Teamentwicklung ... 17
Multiprofessionelle Teams brauchen spezifisches, berufsbezogenes Vertrauen ... 19
Multiprofessionelle Zusammenarbeit benötigt in VUKA-Zeiten psychologische Sicherheit ... 19
Psychologische Sicherheit ist eine Systemeigenschaft und prägt die Schulkultur ... 20
Schulleitung und psychologische Sicherheit: Humble Leadership ... 20
Psychologische Sicherheit, ambitionierte Leistungsstandards und Selbstkompetenzen: Multiprofessionelle Zusammenarbeit als High Performing Team ... 22
Empathieberufe benötigen Selbstkompetenzen ... 24
Ein World-Café für eine bessere multiprofessionelle Zusammenarbeit ... 25

3. Modelle und Varianten der Teamentwicklung ... 27
Theorie der Gruppenreflexivität – Aufgaben- und Beziehungsorientierung ... 27
Forming, Norming? Von wegen! ... 29
Das Team-Dreieck: Drei Kraftquellen einer Gruppe ... 30
Rolle der Schulleitung bei der Teamentwicklung: Unterstützungsstrukturen schaffen und Teamfähigkeit vorleben ... 31
Zusammensetzung und Rollen in erfolgreichen Teams ... 33
Das Modell der neun Teamrollen (Belbin) ... 33

Gruppenvorteile und Gruppennachteile ... 37
Elf Erfolgsfaktoren für multiprofessionelle Teamentwicklung ... 39

4. Von der Steuergruppe zur Fokusgruppe: Auch multiprofessionelle Kooperation braucht Steuerung ... 42
Begriffe und Etablierung ... 42
Arbeitsvoraussetzungen der Steuergruppe ... 44
Kompetenzen für Steuergruppenmitglieder ... 48

5. Kommunikation im Team: Vom »Runterladen« zum »schöpferischen Zuhören« ... 53
Aus der entstehenden Zukunft führen: Bildung eines kreativen Kernteams ... 55
Das individuelle Feedback: Forschungsergebnisse und Regeln ... 56
Voraussetzungen für die Offenheit gegenüber einer Rückmeldung ... 57

6. Unterrichtsentwicklung im Team: Der Ansatz der Change Leadership Group ... 59
Dualer Fokus: Äußere und innere Aufmerksamkeit verbinden ... 59
Die persönliche Seite von Veränderungsprozessen ... 59
Die organisatorische Seite von Veränderungsprozessen ... 61

7. Wie die Qualität von Teamsitzungen verbessert werden kann: Spielregeln, Teamcharta und Mindful Meetings ... 65
Kleines 1 x 1 des Sitzungsmanagements: Sitzungs-Canvas nutzen ... 65
Besprechungsregeln für effektive Sitzungen: Mit Augenmaß Überdosierung vermeiden ... 67
Achtsame Kommunikation in Teambesprechungen: Mindful Meetings gestalten ... 68
Thinking Circle: Konsequenter Fokus auf Besprechungsqualität ... 69
Weitere Methoden der Sitzungsauswertung ... 71

8. Methoden zur Selbstreflexion im Team: Impact Orientation erreichen ... 74
Der Teamdiagnose-Bogen mit vier Ansatzpunkten der Teamentwicklung ... 75
Übung: Erfahrungen in Herkunftsgruppen ... 75

Übung »Teamwappen«: Meine Erfahrungen mit Teamarbeit ... 77
Leitfaden »Teamarbeit starten und reflektieren« ... 78
Fragebogen zur Messung des Teamgeistes (»Teamness«) ... 78
Agile Mikromethode »Keep, Start, Stop« ... 80
Übung: Spielregeln für erfolgreiche Kommunikation ... 80
Leitfaden »Teamarbeitsprozess« ... 81
Fragebogen: Problemlösungsinventar für Teams ... 82
Fragebogen zum Teamstatus ... 83
Übung: Arbeit mit den drei Kraftquellen (»Team-Dreieck«) ... 85
Übung »Vielfältige Perspektiven in multiprofessionellen Teams« ... 86
Übung: Rollen in einer Schiffsmannschaft ... 89

9. Fortbildung als Großgruppenmoderation: Das World-Café ... 90
World-Café und multiprofessionelle Kooperation ... 92
Zwei Beispiele des World-Cafés:
Fragestellungen zur Einführung des Ganztages und der Inklusion ... 92

Schlussbemerkung: Multiprofessionelle Teams weiterentwickeln, Reflexionsprozesse initiieren und dabei Reflexionsüberlast vermeiden ... 94

Anhang ... 96

Literaturverzeichnis ... 99

»Die Erlebnisse eines genialen Teams scheinen immer wie in Technicolor gefilmt – und das Leben danach so trüb wie ein Schwarz-Weißfilm.«

(Warren Bennis)

Vorwort zur zweiten, aktualisierten Auflage

Schulen waren schon immer multiprofessionelle Einrichtungen. Durch die bildungspolitischen Megatrends Ganztag und Inklusion hat sich diese berufliche Vielfalt jedoch deutlich verstärkt, da mehr Professionen als vorher zusammenwirken. Dies stellt nicht nur an die Kooperations- und Teamfähigkeit des betroffenen Personenkreises hohe Anforderungen, sondern ist nebenbei auch eine Herausforderung für die Schulleitung: Das bunte, vielfältige Potenzial multiprofessioneller Gruppen verlangt nach einem Führungsstil, der diese Vielfalt auch aktiv fördert.

Diverse (»Diversity«), multiprofessionelle Teams sind darüber hinaus alles andere als Selbstläufer. Vielmehr benötigen sie neben der Unterstützung durch die Schulleitung Unterstützungsstrukturen in folgenden Bereichen: Fortbildungen an Studientagen und angemessene, auch digitale Methoden zum Sitzungsmanagement und zur Selbstreflexion im Team. Zudem geht es um eine wertschätzende Haltung in der Zusammenarbeit, die in einem psychologisch sicheren Umfeld gut gedeihen kann. »Haltungen mit Tools verbinden« könnte daher das Motto dieses Buches lauten. Ich danke Ruben Philipp für Rat und Unterstützung bei informationstechnischen Fragen.

Elmar Philipp — Lohmar, im März 2024

1. Multiprofessionelle Kooperation: Merkmale und Herausforderungen

In der multiprofessionellen Zusammenarbeit in Schulen treffen verschiedene Berufsgruppen und Professionen aufeinander. Je nach Vorhaben sind dies folgende Berufe:

- Lehrerinnen und Lehrer
- Schulleiterinnen und Schulleiter
- Erzieherinnen und Erzieher
- Sonderpädagoginnen und Sonderpädagogen
- Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen
- Integrationshelferinnen und -helfer
- Psychologinnen und Psychologen
- Lerntherapeutinnen und Lerntherapeuten
- Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten
- Schulbegleiterinnen und Schulbegleiter

Die genannten Berufsgruppen zeichnen sich dabei durch folgende Merkmale aus (vgl. Radisch 2016, S. 4):

- eigene Identitäten, Ausbildungen und Selbstverständnisse
- unterschiedliche Fachsprachen und Fachkulturen
- unterschiedliche Positionen in der Organisation/Hierarchie
- unterschiedliche berufliche Situationen und Beschäftigungsverhältnisse
- unterschiedliche Ziele und Erwartungen

Synergieeffekte, die aus der vielfältigen Zusammenarbeit resultieren können, sind angesichts der genannten Unterschiede sicherlich keine Selbstläufer: Ist eine gute Zusammenarbeit zwischen den Lehrkräften einer Schule schon nicht immer selbstverständlich, so stellt die Kooperation mit den anderen Berufsgruppen noch höhere Anforderungen an alle Beteiligten – auch und gerade wenn die Mehrzahl von ihnen aus der großen, weiten Welt der Pädagogik stammt. 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).

Hinzu kommt, dass multiprofessionelle Kooperation häufig in einem Spannungsfeld zwischen Zusammenarbeit und Abgrenzung stattfindet: Je nach Vorhaben muss zur Absprache von Aufgabenverteilungen auch regelrechte »Grenzar-

beit« geleistet werden (vgl. Cloos 2017), wie die empirischen Beobachtungen in niedersächsischen Kindertagesstätten nahelegen.

Die Vorteile der multiprofessionellen Zusammenarbeit werden in den folgenden drei Bereichen gesehen (vgl. Radisch 2016, S. 6): Erstens geht es um die Nutzung unterschiedlicher Sichtweisen und Kompetenzen, zweitens geschieht eine lebensweltliche Öffnung von Schule, und drittens erfolgt eine wechselseitige Ergänzung fehlender Fachkompetenzen der beteiligten Personen aus den unterschiedlichen Berufsfeldern im Sinne einer synergetischen Stärkenergänzung.

Gruppe oder Team – Kooperation und Teamarbeit

Viele Leserinnen und Leser kennen wahrscheinlich die Redewendung »Von der Gruppe zum Team«, die die Überlegenheit des Teamgedankens ausdrücken soll. Im Unterschied zu diesem eher landläufigen Sprachgebrauch benutze ich in diesem Buch die Begriffe »Team« und »Gruppe« synonym – wie beispielsweise Simone Kauffeld, eine prominente Gruppenforscherin, die die Fachdiskussion so zusammenfasst: »Eine scharfe Trennung zwischen Gruppe und Team (...) erscheint nicht möglich« (Kauffeld 2001, S. 15). Dies bedeutet, dass an vielen Stellen in diesem Buch – unter anderem bei Aufzählungen von Gruppenvorteilen oder Erfolgsfaktoren der Teamarbeit – die beiden Schlüsselbegriffe »Gruppe« und »Team« alternierend verwendet werden.

Sehr viel interessanter als die Diskussion um diese beiden Begriffe ist für den multiprofessionellen Schulbereich die Unterscheidung zwischen unterschiedlichen Formen der Kooperation und Teamarbeit: »Man kann sehr wohl gelegentlich kooperieren, ohne Teil eines Teams zu sein« (Perrenoud 1997, S. 39). In diesem Sinne sind größere Schulen keine Teams, sondern – wenn alle Lehrkräfte zusammen kommen – Personalversammlungen oder Konferenzen.

Gerade für die multiprofessionellen Arbeitszusammenhänge gilt, dass hier ganz unterschiedliche Varianten von Kooperationsformen zu finden sind: Von der Kooperation zwischen Institutionen (Schule und Betreuung/Ganztag), der Kooperation von Personen innerhalb der jeweiligen Einrichtungen bis hin zur intensiven Fallberatung im Team oder Tandem reicht hier die Bandbreite.

Der Begriff »Team« leitet sich aus dem Altenglischen »Téam« ab und bedeutete ursprünglich Nachkommenschaft, Familie oder auch Gespann. Dieses Gespann können beispielsweise vier Pferde sein, die gemeinsam einen Karren ziehen und sich dabei nicht behindern, sondern in der gleichen Richtung unterstützen – wie bei guter Teamarbeit eben.

Aus dem Mittelalter stammt die Regel, dass erst drei Menschen eine Gruppe ausmachen: »Tres faciunt collegium«. Auch wenn dies umgangssprachlich oftmals anders gehandhabt wird, sollten also Tandems oder Dyaden nicht als Teams betrachtet werden, unter anderem weil hier differenziertere Gruppenprozesse wie etwa Koalitionsbildung oder die Bildung von Untergruppen nicht möglich sind. Die Abbildung 1 verdeutlicht diesen Unterschied zwischen dem Tandem und dem Team.

Abb. 1: Unterschied zwischen Tandem und Team (eigene Darstellung)

Vier Begründungen für Teamentwicklung

> »Niemand kann eine Sinfonie pfeifen, man braucht ein Orchester, um sie zu spielen.« (H. E. Luccock)

Obwohl für viele Lehrkräfte die Notwendigkeit von Teamentwicklung selbstverständlich anmutet, ist Teamarbeit für (sicherlich wenige) andere Lehrkräfte ein absolutes Tabuthema. Von daher sollen die gegenwärtigen Kooperationsnotwendigkeiten mit vier Argumenten begründet werden.

Menschen sind auf Kooperation angelegt (»Social Brain«)

Erstens dürfte es auf der Hand liegen, dass der Mensch ein soziales Wesen ist, das auf Interaktion und Kommunikation angelegt ist. Die neuere Hirnforschung prägte für diesen Tatbestand den Begriff des »Social Brain«. Demnach konnte in diesen neurobiologischen Studien gezeigt werden, dass nichts die »Motivationssysteme so sehr prägt, (...) wie der Wunsch, von anderen gesehen zu werden (...) und die Aussicht auf soziale Anerkennung« (Bauer 2006, S. 35). Diese hervorragende Bedeutung des Erlebens positiver Zuwendung bis hin zur Liebe bedeutet, dass »wir – aus neurobiologischer Sicht – auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen« sind (Bauer 2006, S. 34). Oder mit Bezug auf den Unterricht und in den Worten der Resonanztheorie: »Im Kern der pädagogischen Beziehung stehen Spiegelungs- und Resonanzvorgänge« (Bauer 2019).

Es gab und gibt Kooperationsnotwendigkeiten

Das zweite Argument für die Notwendigkeit von Teamarbeit hat mit der Phylogenese des Menschen zu tun: Von unseren frühesten Vorfahren an stellten und stellen sich immer wieder Aufgaben, die nicht allein, sondern nur gemeinsam bewältigt werden können. Schon in der Frühgeschichte bildeten sich Gruppen heraus, die bestimmte Aufgaben im Clan oder in der Sippe übernahmen. Die Menschen taten sich zusammen, um ihre Fähigkeiten und Strategien etwa beim Beutejagen oder beim Ackeranbau erfolgreich zu bündeln.

Insofern ergab und ergibt sich häufig ein Zwang zur Teamarbeit – unabhängig von der Frage, ob einem Gruppenarbeit liegt oder nicht. Selbst in Berufen, in denen traditionell das geniale Individuum im Mittelpunkt steht, wie etwa bei Künstlerinnen und Künstlern, gilt »Gemeinschaftsarbeit als eines der bestgehüteten Geheimnisse im Kreativbereich«, so John Briggs (zitiert nach Bennis/Biederman 1998, S. 48). Künstlervereinigungen wie die »Brücke« und der »Blaue Reiter« oder das dreizehnköpfige Team um Michelangelo in der Sixtinischen Kapelle können diese Aussage gut belegen.

Schule erfordert professionelle Lerngemeinschaften (»Critical Friends Groups«)

Zum Dritten ist die (auch schulische) Arbeitswelt in den letzten Jahren immer komplexer und anspruchsvoller geworden, sodass das Einzelkämpfertum zunehmend dysfunktional wird. Der Verdichtung der schulischen Aufgaben in den letzten Jahren – wie beispielsweise Förderpläne, Parallel- und Vergleichsarbeiten, Zentralabitur – wird man nicht mit dem mentalen Modell des Einzelkämpfers gerecht. Vielmehr sind hier »Professionelle Lerngemeinschaften«, »Critical Friends Groups« oder auch »Communities of Practice« notwendig (vgl. Lipowsky u. a. 2020, S. 18 ff.).

Teamarbeit der Lehrkräfte hat Vorbildcharakter für Schülerinnen und Schüler

Viertens kommt im Schulbereich ein weiterer Begründungszusammenhang hinzu: Wenn Schülerinnen und Schüler zur geforderten Teamfähigkeit (im Sinne der 21 Century Skills; vgl. etwa Mittelbach 2023, S. 26) erzogen werden sollen, kann dies nur gelingen, wenn die Lehrerschaft dies durch eigene Teamarbeit auch vorlebt.

Diesen Begründungen zum Trotz werden die Sinnhaftigkeit und die Notwendigkeit von Teamarbeit regelmäßig und teils in reißerischer Form – wie beispielsweise mit der Unterstellung einer »Teamlüge« – infrage gestellt. So titelte das Wirtschaftsmagazin Capital in seiner Ausgabe vom 29. September 2005: »Teamarbeit: