



Schulentwicklung durch multiprofessionelle Teams

Workshop unter der Leitung von Martin Riesen

Dienstag, 7. Mai 2013 – Rechenthaler Gespräche

Verlauf

Impuls 1: Multiprofessionelle Teams in der Schulentwicklung

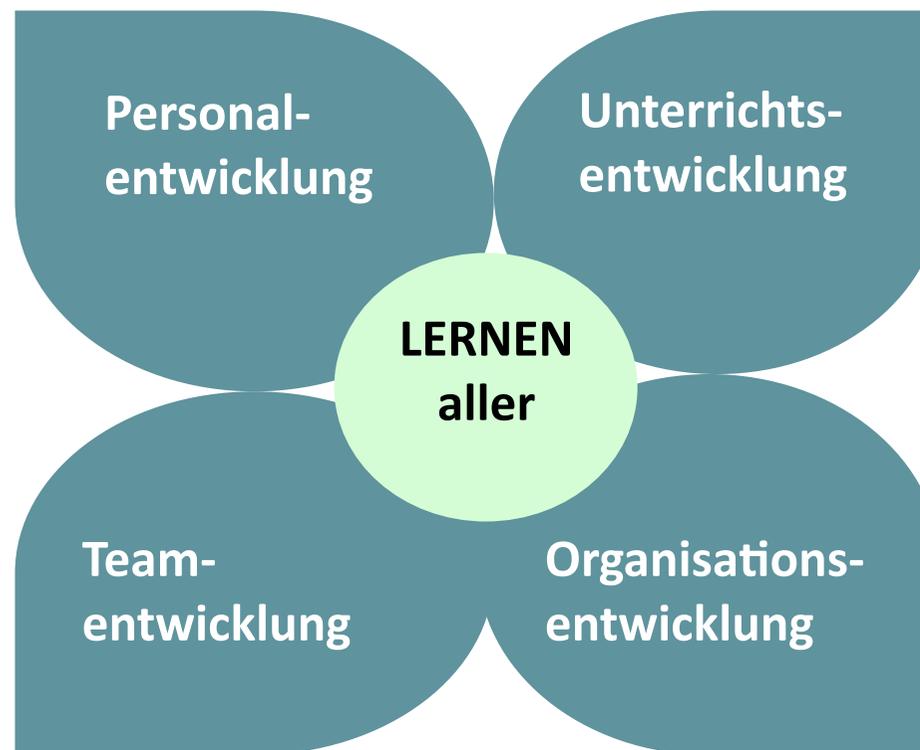
Erste Workshopteil:

Erfolgsfaktoren und Stolpersteine fürs Lernen in Teams

Impuls 2: Exkurs – Diversity Management

Zweiter Workshopteil:

Führen von multiprofessionellen Teams in der Schulentwicklung

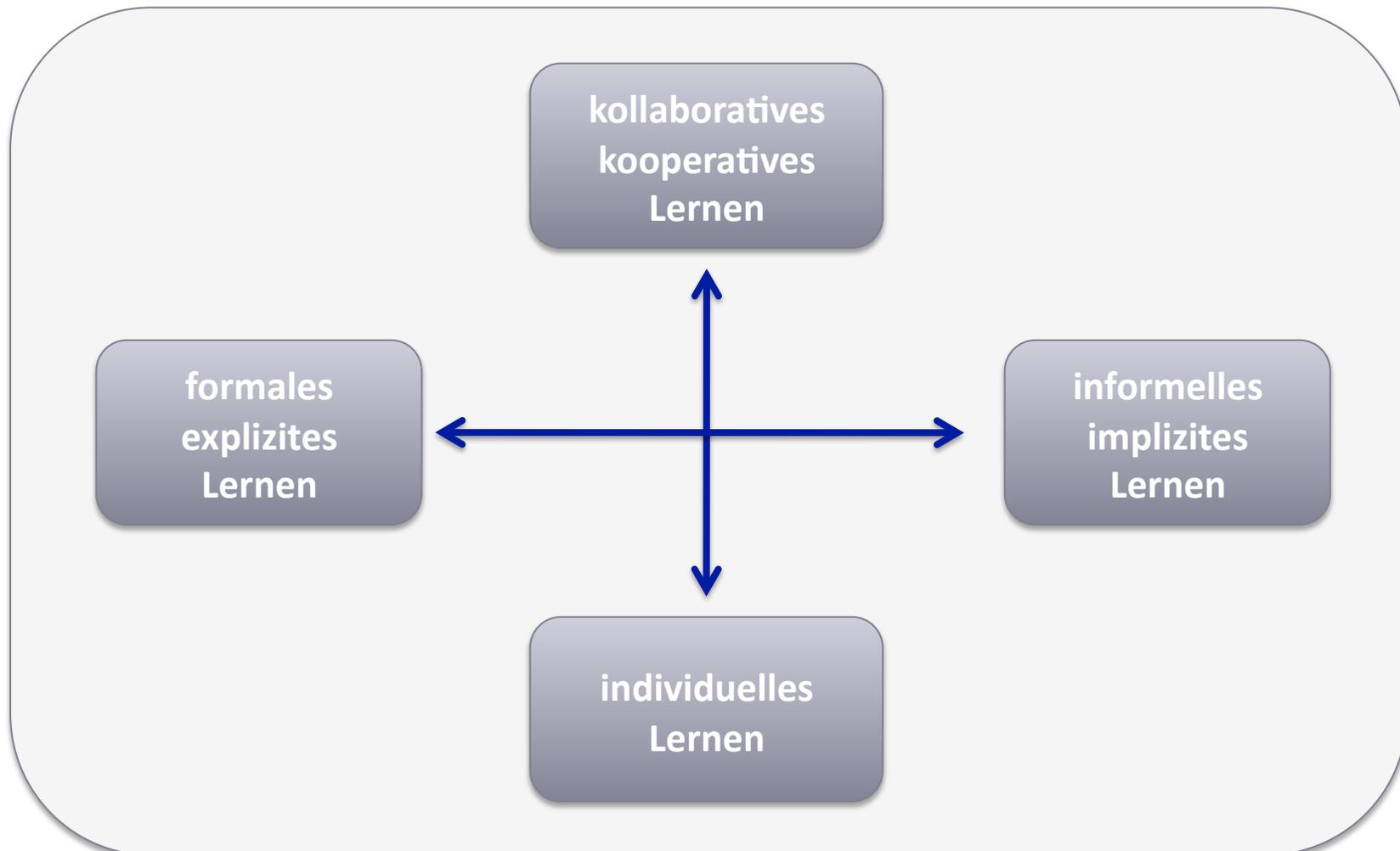


Lernen als Schlüsselfaktor in Veränderungsprozessen

Erweiterter Lernbegriff

(eigene Darstellung)

weiterkommen.



Aufgaben von Teams – in der Schulentwicklung

weiterkommen.

Kooperation ...

- als „Arbeitssteam“: um arbeitsteilig und gemeinsam effektiv und effizient zu arbeiten
- als „Problemlöseteam“: um anspruchsvolle Aufgaben gemeinsam zu lösen
- als „Lernteam“: um voneinander, miteinander und füreinander zu lernen
- als „Evaluations- und Feedbackteam“: um miteinander Wirkungen zu überprüfen und Qualitäten zu sichern
- als „Entwicklungsteam“: um den Unterricht weiterzuentwickeln
- als „Supportteam“: um sich gegenseitig zu unterstützen und um Entlastung zu erfahren

Vielfalt durch wachsende Komplexität und Differenzierung

Exkurs: Diversifizierung des Lehrberufs bzw. des Berufsfeldes

- Schulentwicklungsperspektive
- Laufbahn- und Karriereperspektive
- Belastungs- und Beanspruchungsperspektive
- Professionsperspektive

Herzog & Leutwyler (2010) Entwicklungslandkarte für Lehrpersonen.

Bern: Haupt.

1) Multi-professionelle (interdisziplinäre) Teams

unterschiedliche Professionen arbeiten zusammen - Lehrpersonen, Sozialarbeitende, Sozialpädagogen, Heilpädagoginnen, Therapeuten etc.

2) Multi-funktionale Teams

Innere Differenzierung im Schulteam; spezialisierte Lehrpersonen, die unterschiedliche Aufgaben betreuen oder Funktionen ausüben: Lehrperson für integrative Förderung, Deutsch als Zweitsprache, für spezifische Fächer

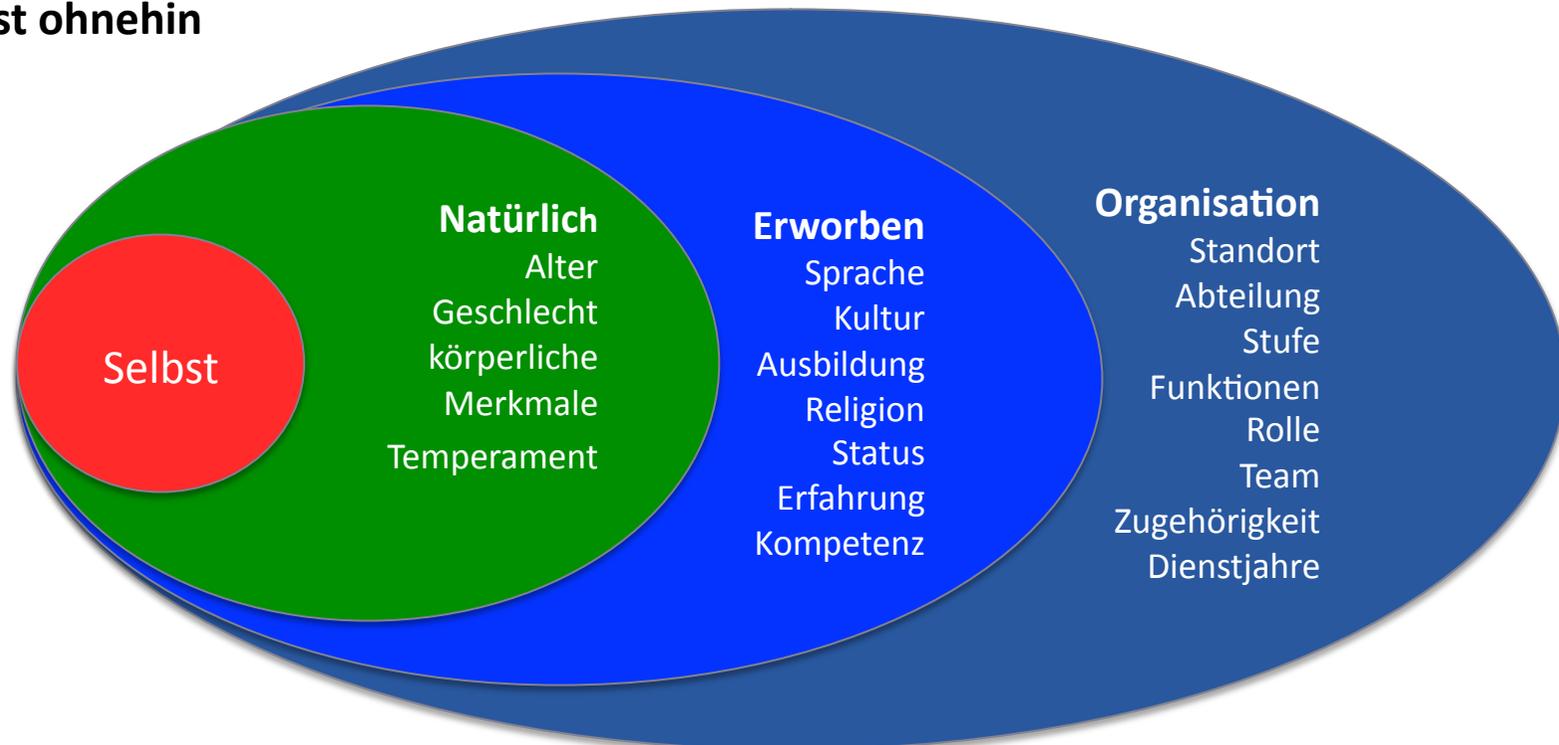
3) Unterrichtsteams

Lehrpersonen (Lp) und weiteres Fachpersonal, die eines gemeinsam haben: die Schülerinnen und Schüler, die sie unterrichten, begleiten, betreuen etc.

4) Fachteams - Fachschaften

Lp, die dasselbe Fach bzw. dieselbe Fächerkombination unterrichten

**Vielfalt – ist ohnehin
normal**



Unterscheidungsmerkmale nach Lüthi & Oberpriller (2009)

Schulen ermöglichen eine lebendige Kultur der Unterschiedlichkeit und nutzen diese Vielfalt als Ressource, um die Schule gemeinsam zu entwickeln, um voneinander, miteinander und füreinander zu lernen.

In einem Kollegium von
20 Lehrpersonen
mit durchschnittlich
18 Berufsjahren
kommen insgesamt
360 Jahre Berufserfahrung
zusammen.

Gemeinsam stark – durch
vielfältige Erfahrungen

Workshopteil 1

Gelingensbedingungen und Stolpersteine

Ziel

Vielfalt im Kollegium als Ressource nutzen, um voneinander, miteinander und füreinander zu lernen

Welches sind **Gelingensbedingungen**, welches sind **Stolpersteine** bezüglich des Ziels, in Teams zu lernen?

diversity

das Phänomen «Vielfalt»

Diversity

umfassendes Konzept des betrieblichen Umgangs mit Unterschieden;

auch Managing Diversity oder – Diversity Management genannt

Diversity Management

Gesamtkonzept des Umgangs mit personaler Vielfalt in einem Unternehmen zum Nutzen aller Beteiligten und als Beitrag zum Unternehmenserfolg (nicht bloss Umsetzung von Antidiskriminierungsvorschriften).

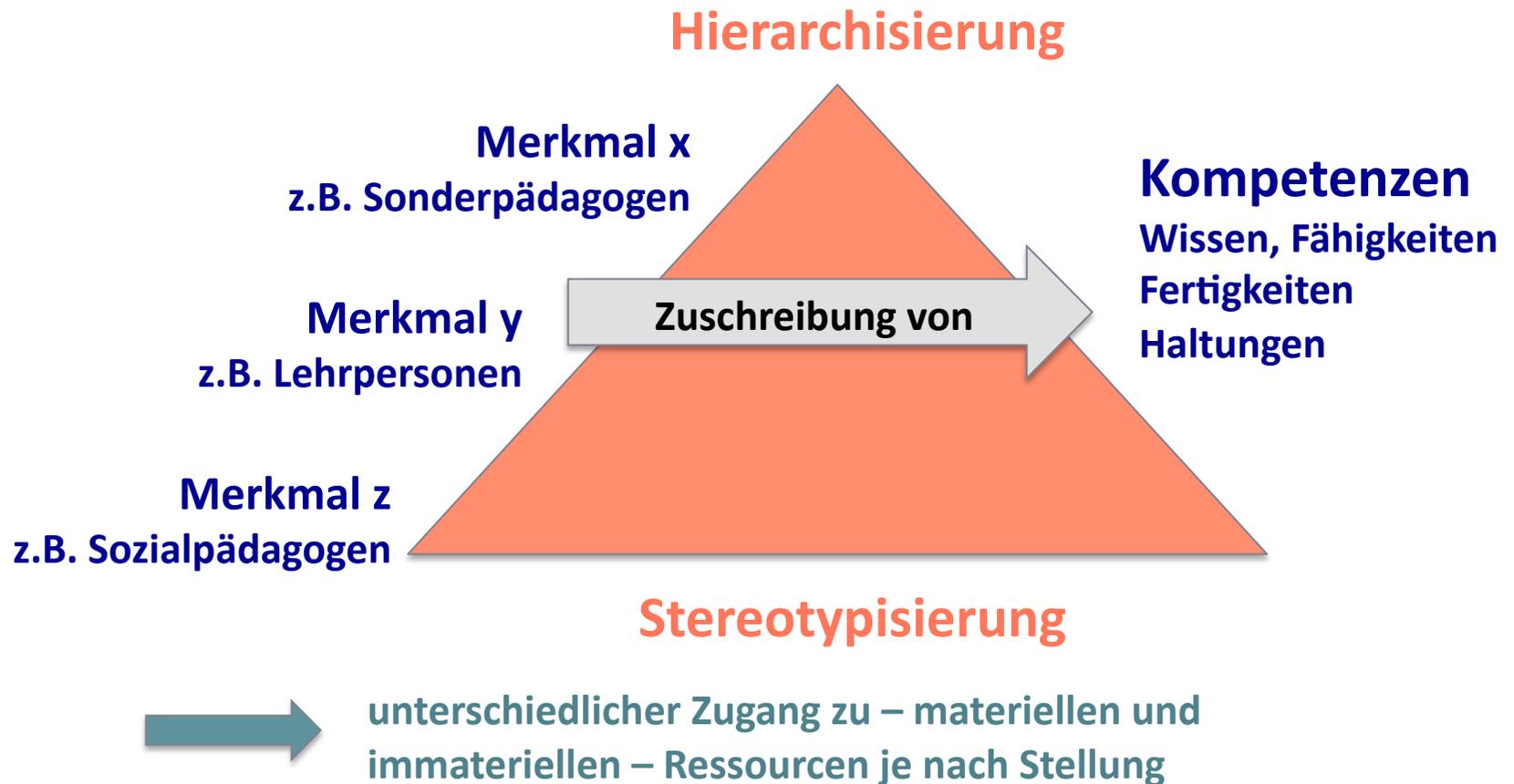
Das «Defizitmodell» im Umgang mit Minderheiten in der Organisation wird durch eine Diversität berücksichtigende Personalpolitik abgelöst.

Das Ziel des Einebnens von Unterschieden wird abgelöst vom Ziel, die Vielfalt gezielt zu fördern.

Barrieren auf dem Weg zu einer «Lernenden Schule»

- Unterricht als Privatsache
- Autonomie-Paritätsmuster: «Gleichheitsmythos» (Lortie)
- Als Semi-Professionelle die eigenen Kompetenzen und diejenigen von Kolleginnen und Kollegen nicht ernst nehmen
- Leitdifferenz von Schulen – mit vorrangigem Selektionsauftrag (Luhmann)
- Grundmuster im Umgang mit Heterogenität
- Hierarchisierung von Subkulturen (Döge)

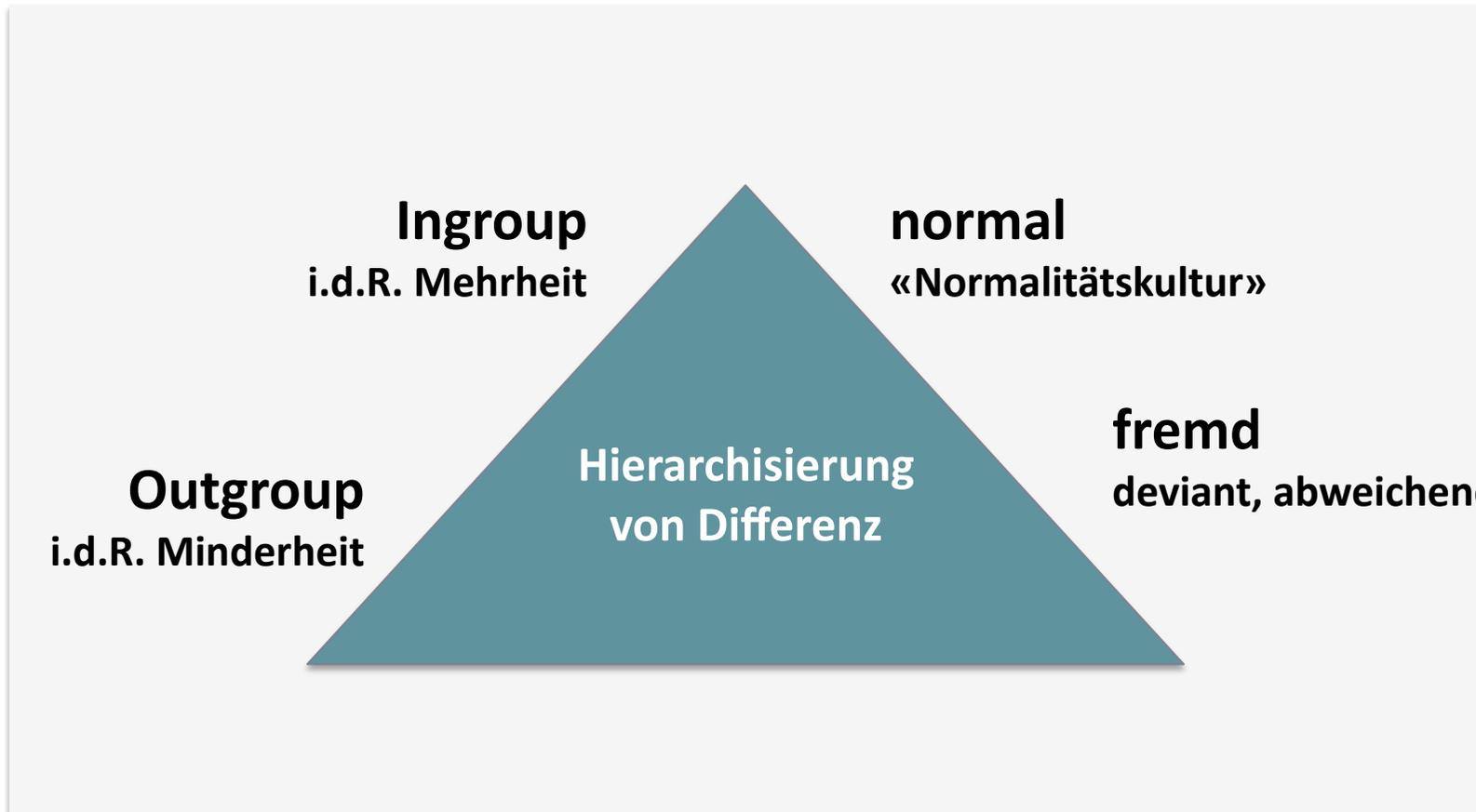




Dominanzkultur

nach Döge (2008, S. 20)

weiterkommen.



1. Welche Merkmale (Grundsätze, Werte und Normen, Verhaltensmuster, Symbole) kennzeichnen die Normalitätskultur bzw. Dominanzkultur an Ihrem Arbeitsplatz?
2. Wie zeigen sich «Ingroup-» oder «Outgroup-Phänomene»?
3. Was ist an dieser «Ordnung» gut?
Was erleben Sie als problematisch, erschwerend, dysfunktional, hinderlich?
4. Wie könnten Sie, auf das, was Sie als «ungut» erleben, als Schulleiter bzw. Schulleiterin Einfluss nehmen?

Die Rollen sind – zugegeben – etwas zugespitzt zur Darstellung gekommen. Den Beispielen soll denn auch lediglich eine Anregungsfunktion zum eigenen Nachdenken zukommen.

1. Kennen Sie ähnliche Konstellationen?
2. Blitz-Diagnose: Worum geht es? Wofür setzen sich die einzelnen Personen ein? Woran «leiden» sie?

Was ist nun Aufgabe von Teamleitungen, was muss besonders beachtet werden in der Führung von multiprofessionellen oder multifunktionalen Teams – im Alltag und hinsichtlich der Schulentwicklung.

-
- **Lehrerin für Deutsch als Zweitsprache:** Ich werde als «Multi-kulti-Frau» belächelt; ich werde oft übergangen
 - **Regellehrperson:** Ich unterrichte nur, wie ich es gelernt habe. Rundum wimmelt es von Spezialisten; ich fühle mich oft als Lehrer zweiter Klasse.
 - **Heilpädagogin:** Ich könnte den Regellehrpersonen so viel bieten; die fühlen sich aber rasch entwertet, wenn ich etwas sage, das ihnen nicht passt.
 - **Schulsozialarbeiter:** Ich bin für die «Schwierigen» da. Schwierig ist halt oftmals das «System» (und nicht das einzelne Kind – als Symptom). Das wird nicht gerne gehört. Und auch die Teamleitung fühlt sich durch mich konkurrenziert.
 - **Lehrperson für integrative Förderung:** Ohne Unterrichtsentwicklung keine Integration! Diese Botschaft fällt nicht überall auf guten Boden.
 - **Sozialpädagogin:** Wir sind das Hilfspersonal der Lehrkräfte. Die schätzen unsere Arbeit gar nicht so richtig.
 - **Mittagstischbetreuerin und Leiterin des Kinderhorts:** Wir sind bloss Servicepersonal und Kinderhütendienst. Die wertvolle Arbeit passiert aus der Sicht der Lehrer und Lehrerinnen ohnehin im Unterricht.

„Wenn Offenheit eine Eigenschaft von Beziehungen ist, dann ist vielleicht der Aufbau von Beziehungen, die durch Offenheit gekennzeichnet sind, einer der einflussreichsten Hebel, um ein Unternehmen zu schaffen, das sich durch Offenheit auszeichnet. Dies ist genau das, was ich und viele meiner Kollegen immer wieder beobachtet haben: dass ‚lernintensive‘ Beziehungen zwischen Schlüsselfiguren eines Unternehmens eine aussergewöhnliche Wirkung auf das Unternehmen als Ganzes haben. Wenn kleine Gruppen (bereits zwei oder drei Personen) sehr engagiert und offen werden, schaffen sie den Mikrokosmos einer lernenden Organisation. Dieser Mikrokosmos lehrt sie nicht nur die notwendigen Fertigkeiten, sondern wird zum Modell für andere“ (Senge 2003, S. 346/347).

Das ist ermutigend!

Die «Lernende Organisation» beginnt bei uns – in unserem alltäglichen Handeln – als Modell für andere.