LUZERN

KANTON LUZERN

Workshop 15
5.12.2015 SNGS Tagung

Kooperation im Dilemma

zwischen Autonomie und Parität
zwischen Nähe und Distanz
zwischen Beständigkeit und Wechsel.

Barbara Zumstein. lic. phil.,
Abteilungsleiterin Schulberatung DVS

Dienststelle Volksschulbildung | volksschulbildung.lu.ch

Kooperationserleben

Meine Entwicklung in den vorangegangenen Jahren (vor dem Aufbau der PLG) basierte auf meinen eigenen Überlegungen und Wahrnehmungen – ich hatte nur mich selbst. …

Wenn du die Dinge nur aus deiner eigenen Warte heraus betrachtest, merkst du nicht, was dich als Person ausmacht. Wenn die Dinge mit vielen Augen betrachtet werden, das allein hat mir in meinen Reflexionen und meiner Entwicklung geholfen – zehnmal mehr Entwicklung in diesem Jahr als in den vorangegangenen Jahren.

Ich bin doch nicht Lehrer geworden, damit ich nach der Schule und in den Ferien mit den Kolleginnen gemeinsam den Unterricht vorbereiten, Absprachen treffen und ellenlange pädagogische Diskussionen führen muss.

Autonomie-Paritäts-Muster
Gleichheitsmythos

Der Unterricht fällt ausschliesslich in die Verantwortung der einzelnen Lehrperson und keine andere Person darf sich darin einmischen ("Autonomie").

Alle Lehrpersonen sind von den gleichen Interessen und Kompetenzen geleitet und sind deshalb gleich (zu behandeln) ("Parität").

Ohne Zusammenarbeit geht (fast) nichts mehr

- **Teilautonome Schulen - eigenes Schulprofil**
- **Zunahme von Teilpensen**
- **Integrative Förderung integrative Sonderschulung**
- **Wechsel von der Input- zur Outputsteuerung**

Kooperationsfähigkeit der Lehrpersonen als Schlüsselqualifikation

Konsequenz 1

- Erfolg der Schule - nicht individueller Aufwand - ist entscheidend
- Erfolg und investierte Arbeitszeit können auseinander driften
- Engagierte Lehrpersonen / Schulleitungen engagieren sich noch mehr. Andere widersetzen dem Engagement für Schulentwicklung.

>Unterschiedliches Engagement = Konfliktstoff!

Konsequenz 2

- Schulentwicklung schränkt individuelle Freiheiten ein
- Zusammenarbeit erfordert einen gemeinsamen Nenner
- Individuelle Verweigerung führt zu Mehrbelastung bei anderen im Team
- das rasche Einigen auf gemeinsame Vorgehensweisen ist wichtig
- Nicht-Einigen = Konfliktstoff!

Konsequenz 3

Zusammenarbeit und Austausch
nach Sympathie reichen nicht mehr

> **Zusammensetzung der Teams birgt Konfliktstoff!**

Konsequenz 4

Entscheidungsdruck und Qualitätsorientierung nehmen zu - Führung wird wichtiger.

Ausweitung der Führungsrolle ist nötig
insb. pädagogische Führung

> Akzeptanz der Führung = Konfliktstoff

Zusammenarbeitsformen

- Lehrpersonen bevorzugen kooperative Formen, die autonome Berufsausübung erlauben. (Fussangel 2008)

- Wann und wofür ist welche Form der Zusammenarbeit die Richtige?
  Effizienz? Sich weiterentwickeln? Routine?

Austausch

- > Sich gegenseitig informieren
- > Materialien oder Dokumente austauschen und den KollegInnen zur Verfügung stellen
- > Austauschen (un)erfreulicher Erfahrungen
- > Rat und Unterstützung suchen

+ Autonomie wird nicht tangiert
+ Arbeit ist zeitlich und örtlich individuell bestimmbar.
+ schont Zeitressourcen

- unverbindlich
- bringt keine Entwicklung

Gemeinsame vertiefte Diskussionen, Weiterverarbeitung von Materialien auf ein gemeinsam festgelegtes Ziel hin oder die gemeinsame Lösungssuche für ein Problem finden nicht statt.

Arbeitsteilung

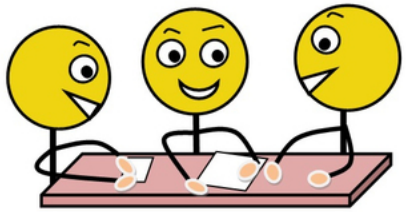
> Einzelne einer Kooperationsgruppe bereiten bestimmte Teilaufgaben in eigener Verantwortung vor
> Voraussetzung ist ein gemeinsames Ziel
> Aufgaben bei Projekten und Anlässen aufteilen
> Einzelne Themen vorbereiten

+ zeitliche Entlastung
+ Effizienzsteigerung
+ relative Autonomie

- Ohne Vertrauen und Verlässlichkeit aller Mitglieder wird die Kooperation belastend statt entlastend.

Eine gemeinsam vertiefte Diskussion und Reflexion im Hinblick auf eine Weiterentwicklung findet kaum statt.

Ko-Konstruktion



- gemeinsame, inhaltliche Ziele Standards und Verbindlichkeiten zur Zielerreichung.
- Gemeinsames Erarbeiten von Lerneinheiten
- Gemeinsames Auswerten von Feedbackergebnissen
- Kollegiale Beratung
- beziehen des individuellen Wissen aufeinander - Lernen von- und miteinander

Ko-Konstruktion hat bezüglich Professionalisierung den grössten Effekt

+ Qualität der eigenen Arbeit wird durch Reflexion und Anregungen verbessert.
+ Sicherheitsgefühl der Lehrpersonen wird erhöht – mentale Entlastung
+ trägt zu „Fehlerkultur“ bei
+ fördert Vertrauen

- Eingeschränkte Autonomie
- zeitlicher Aufwand
- Risiko für Konflikte
- Belastungs-Entlastungs-Balance muss im Auge behalten werden.

Gewinn durch enge Kooperation «0-Ton»

- Wir können die Arbeit und die Unterrichtsvorbereitung aufteilen. Das führt zu zeitlicher und materieller Entlastung. Gibt auch ein Gefühl von Sicherheit.
- Das Niveau wäre allein nicht zu meistern, nur die Gruppe ermöglicht die Arbeit auf diesem hohen Niveau: 12-Augenprinzip, Austausch, den Erfahrungsschatz von 6 Personen nutzen
- Die Vielfalt der 6 LP ist eine grosse Ressource: riesiges Knowhow in Didaktik und Lebenserfahrung. Diese zu nutzen bewirkt Sicherheit, Ruhe, Rückhalt, gegenseitige Beratung.
- Das Repertoire jedes einzelnen wird grösser durch den Blick zu den anderen und durch das Geben und Nehmen.
- Die klassenübergreifende Zusammenarbeit gibt eine Perspektivenvielfalt: Leistung der Schüler wird über mehrere Klassen hinweg möglich, hilft adäquat zu nivellieren.
- Die Schüler merken, dass wir LP miteinander in engem Kontakt sind und an einem Strick ziehen. Dies bewirkt Ruhe und weniger disziplinarische Probleme.

Unterschiedliches Erleben von Kooperation

Entlastung

Ansprechpartner, gemeinsame Verantwortung, Chance Abstand zu gewinnen

Belastung

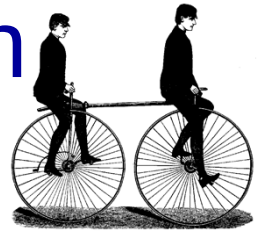
Einbusse von Autonomie und Handlungsspielräumen

Konsenszwang

Pädagogische Haltungen – wenn ich mich anpassen muss, kann ich nicht mehr authentisch handeln

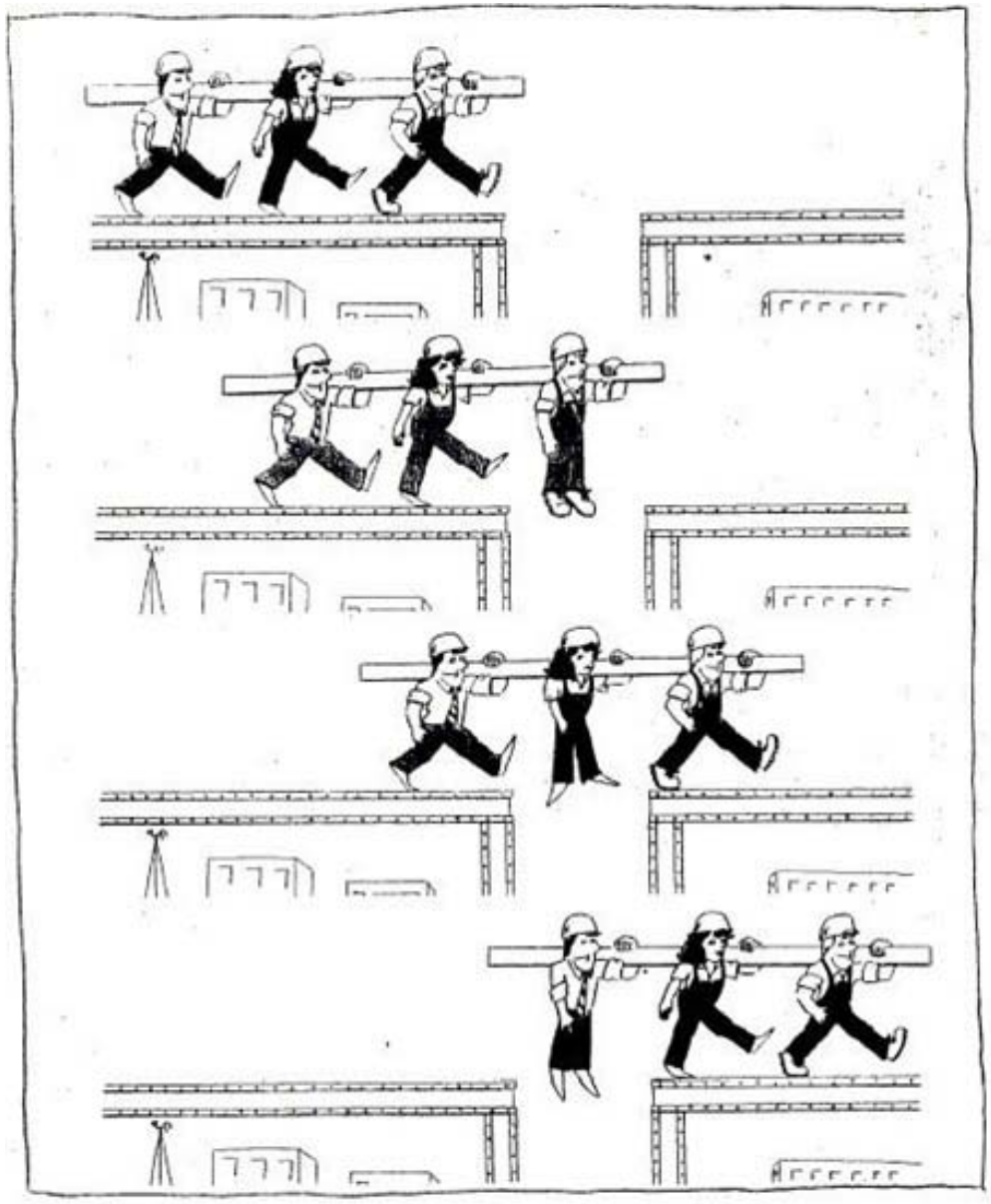
(Brinkman-Hein & Reh, 2005)

Voraussetzungen einer gelingenden Kooperation



- Bereitschaft, eine gemeinsame Haltung zu entwickeln
- Bereitschaft zur Kommunikation
  Fähigkeit, Kritik zu geben/anzunehmen
- Sachkompetenz zur Bewältigung der Aufgabe
- Bereitschaft, sich weiter zu entwickeln (mit Stärken und Schwächen arbeiten können)
- Bereitschaft, die eigene Organisation und die persönlichen Vorlieben den Bedürfnissen der Gruppe anzupassen
- Commitment, die gemeinsame Haltung und gemeinsame Beschlüsse umzusetzen

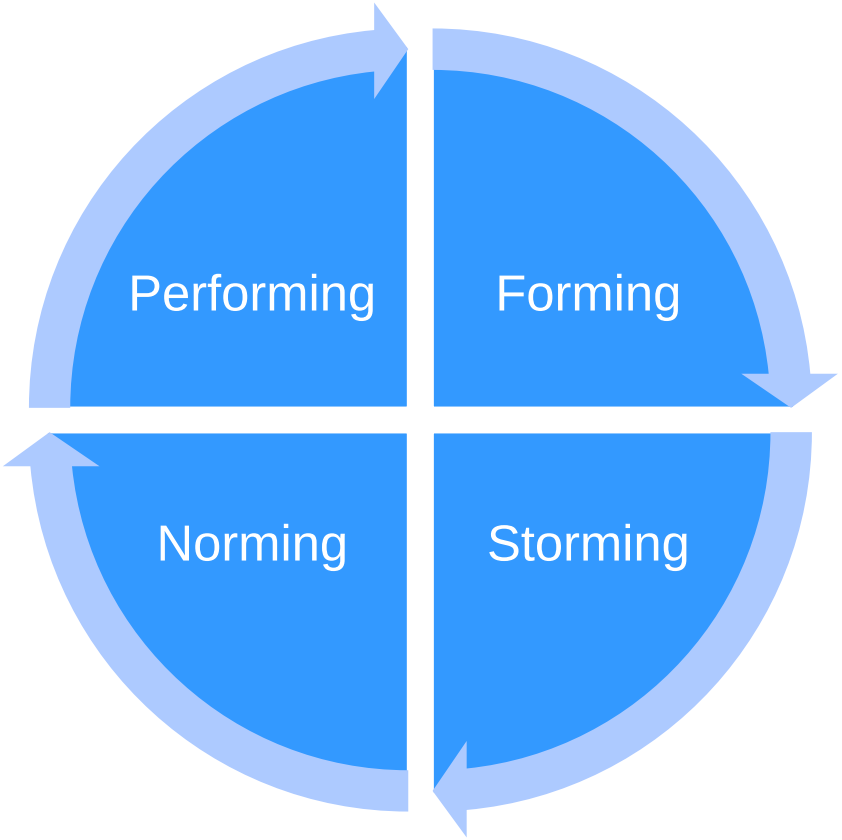
Reziprozität, Effizienz & Effektivität



LUZERN

KANTON LUZERN

Teamuhr - Teamphasen



In der **Formingphase** verhalten sich die Teammitglieder, höflich, abtastend, vorsichtig und gespannt. Unterschiede werden zwar wahrgenommen aber nicht thematisiert.

LUZERN

KANTON LUZERN

In der **Stormingphase** können sich Interessengegensätze, Abgrenzungen, unterschwellige Konflikte, Widerstand, Schulzuweisungen, Abwertungen zeigen.

LUZERN

KANTON LUZERN

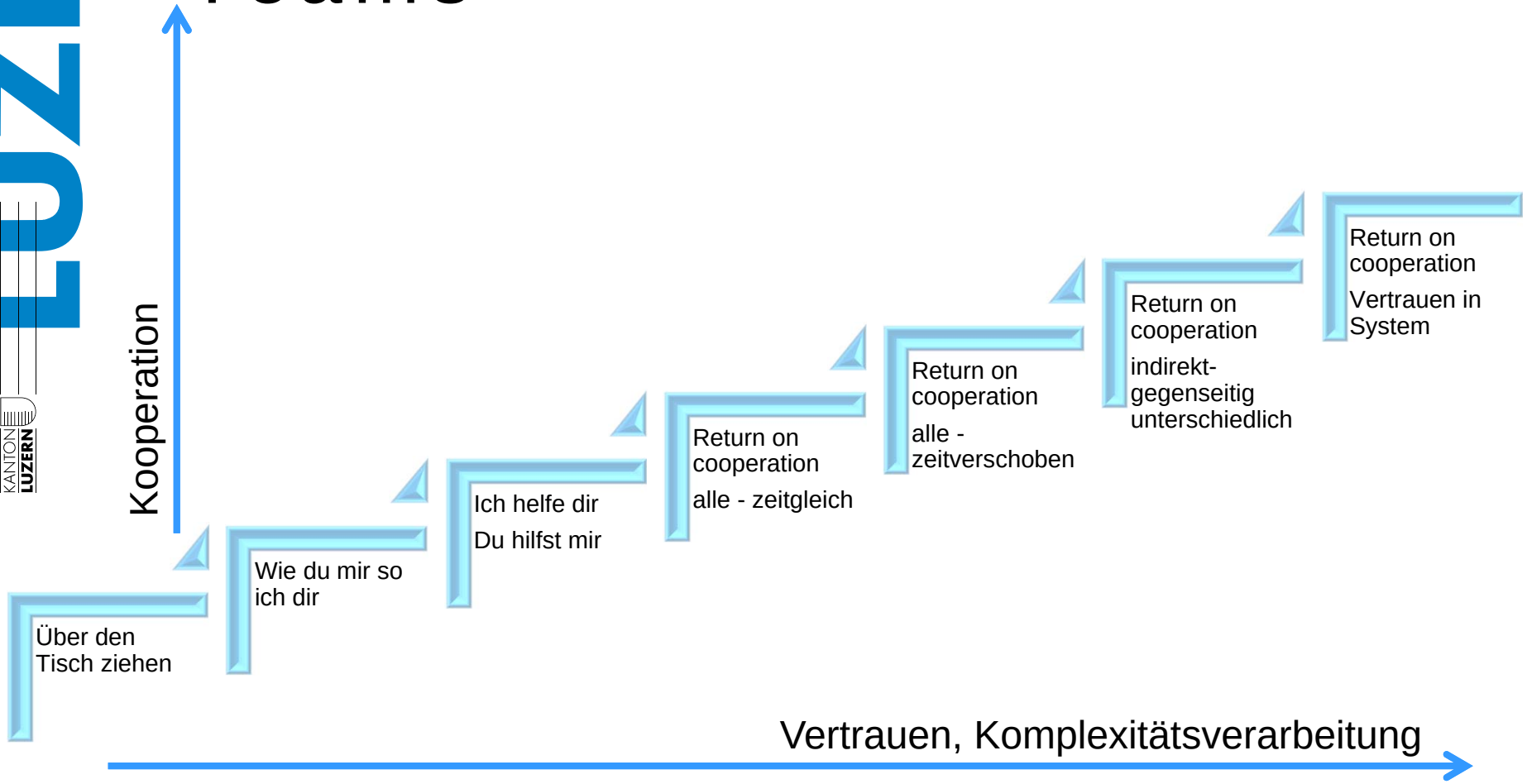
In der **Normingphase** müssen dann Spielregeln für die Zusammenarbeit festgelegt werden, offene Standpunkte und Rollen geklärt werden, Feedback und Metakommunikation geübt und Vereinbarungen getroffen werden.

LUZERN

KANTON LUZERN

In der **Performingphase** kann das Team dann in einem geklärten Rahmen zusammenarbeiten. Das Einhalten der Abmachungen, Vertrauen in die andern, Zuverlässigkeit der Einzelnen, Zielorientierung und zunehmende Routine ermöglichen eine effiziente Leistungserbringung und kollektive Selbstwirksamkeit.

Grad der Kooperation in Teams



Nach D.Tappe

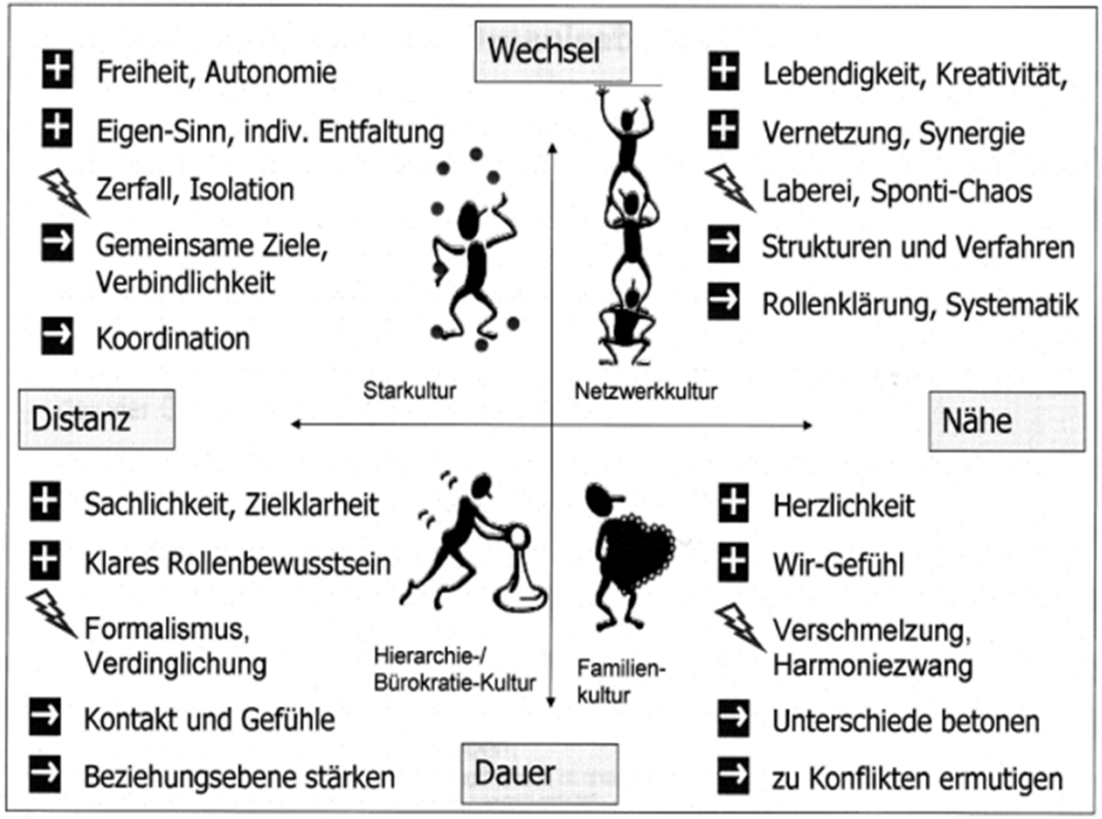
LUZERN

KANTON LUZERN

Wo Menschen eng zusammenarbeiten ist mit Unterschieden zu rechnen.

Dienststelle Volksschulbildung | volksschulbildung.lu.ch

Riemann-Thomann-Modell



Die vier Grundqualitäten in Organisationen: vier Team-Kulturen

adaptiert nach: Schley: Teamkooperation und Teamentwicklung in der Schule (1998), Handy: Im Bauch der Organisation (1993)