

Dokumentation der Fachtagung



... in der offenen Ganztagschule

(05. / 06. Nov. 2008)

Beiträge von

- Andrea Multhaupt-Meckel
Teamarbeit erleben – am besten gemeinsam
- Krimhild Strenger
**Wieso? Weshalb? Warum? – Kinderleicht
Jugendhilfe in der Schule Altonaer Strasse
Teamarbeit entwickeln und organisieren**
- Ilona Heuchel
Das Team in der Offenen Ganztagschule
- Beate Rotering
Hinweise zur Kollegialen Beratung
- Birgit Schröder
Teamentwicklung ist Qualitätsentwicklung

Andrea Multhaupt-Meckel

Teamarbeit erleben - am besten gemeinsam

Gruppen sind lebendig, denn sie bestehen aus Menschen, deren bloßes Zusammenkommen schon eine hohe Dynamik mit sich bringt.

Ich glaube fest daran, dass jede Gruppe das Grundbedürfnis hat, sich positiv weiter zu entwickeln.

Carl Rogers, der Vater der humanistischen Psychologie, hat den Wachstumstrieb des Menschen mal mit einer Kartoffel verglichen.

(Wirf eine Kartoffel in einen dunklen Keller und sie keimt und keimt und keimt.)

Menschen durchleben schwierige Situationen, aber sie haben einen starken, angeborenen Impuls sich nach vorne bewegen zu wollen. Jeder will zufrieden sein, keiner möchte mit Bauchschmerzen zur Arbeit gehen.

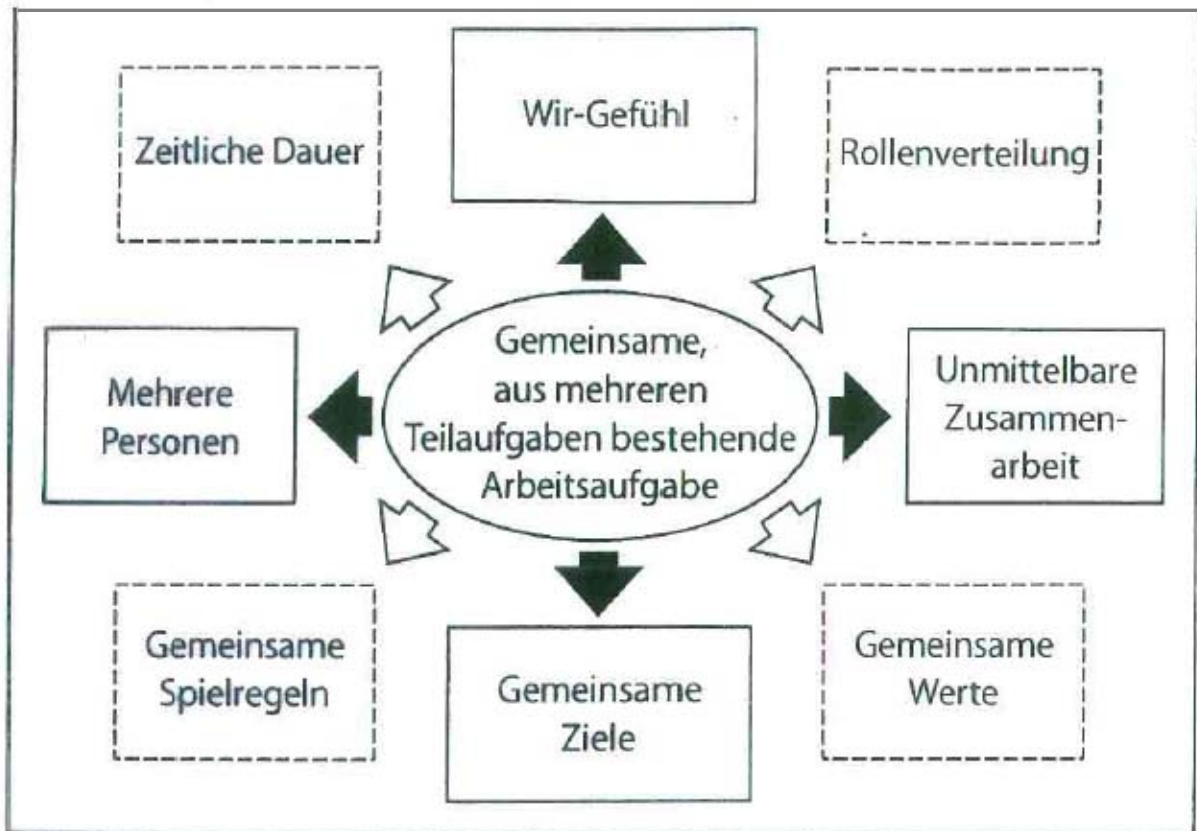
Je nach dem wie viel Unterstützung ein Mensch auf diesem Weg bekommt und wie sehr seine persönlichen Stärken und damit sein Selbstwert gefördert werden, desto erfolgreicher wird er bei der Umsetzung seiner persönlichen Ziele sein.

Gruppen und Teams sind ein Lebensmittelpunkt von mir

Ob als Kind oder Jugendliche, als Frau oder Mutter, als politischer oder berufstätiger Mensch habe ich die Kraft und den Einfluss von unterschiedlichsten Gruppen auf meine persönliche Entwicklung gespürt und viele Lern Erfahrungen gesammelt

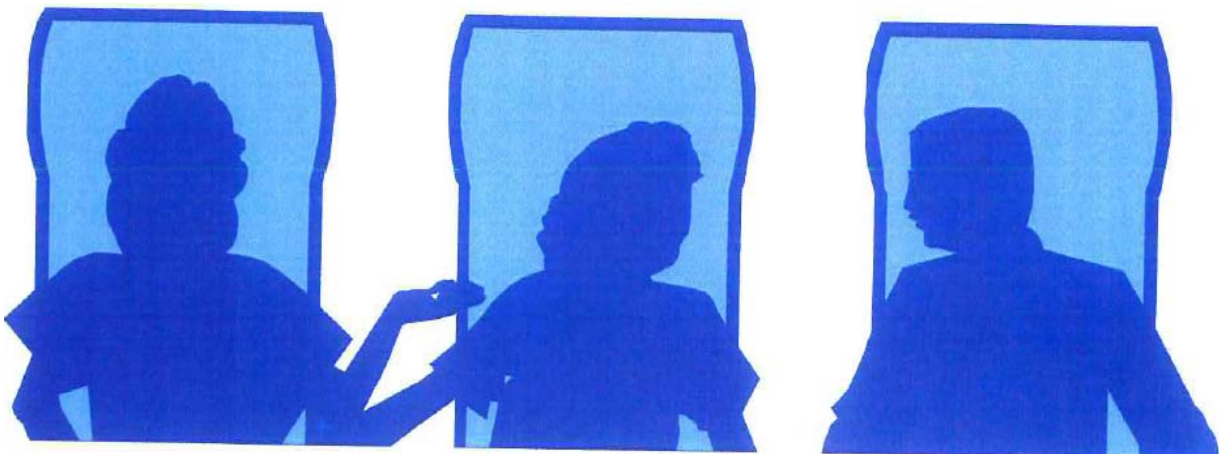
Konsequenterweise habe ich in meinem ersten Berufsleben als Sozialarbeiterin Gruppenarbeit als Methode für unterschiedlichste Zielgruppen professionalisiert und seit fast 20 Jahren arbeite ich als freiberufliche Supervisorin sowie als Fort- und Weiterbildnerin. Im Focus dieses speziellen settings steht der berufstätige Mensch mit der Bewältigung seines Berufsalltags und der Professionalisierung seiner beruflichen Rolle.

Meine persönliche Herausforderung liegt in der Wegbegleitung unterschiedlichster Gruppen und Teams, immer auch auf der Suche nach den Ressourcen, die oft verdeckt oder verschüttet sind.



Merkmale von Gruppenarbeit / C.H. Antoni

Schauen wir auf die Teamarbeit, eine hoch anspruchsvolle Form der Zusammenarbeit, von der jeder spricht, denen aber die wenigsten gerecht werden.



Bereits in den 50er Jahren implizierte dieser damals „neue Begriff“ eine Organisationsform, deren bloße Bezeichnung schon eine moralische Norm hinsichtlich der Werte Ziele, Verbundenheit und Disziplin bedeutete.

Im Vordergrund steht der gemeinsame Auftrag, der nach festgelegten Regeln und Vereinbarungen gemeinschaftlich, d.h. durch permanente Kommunikationsprozesse, erfüllt werden soll.

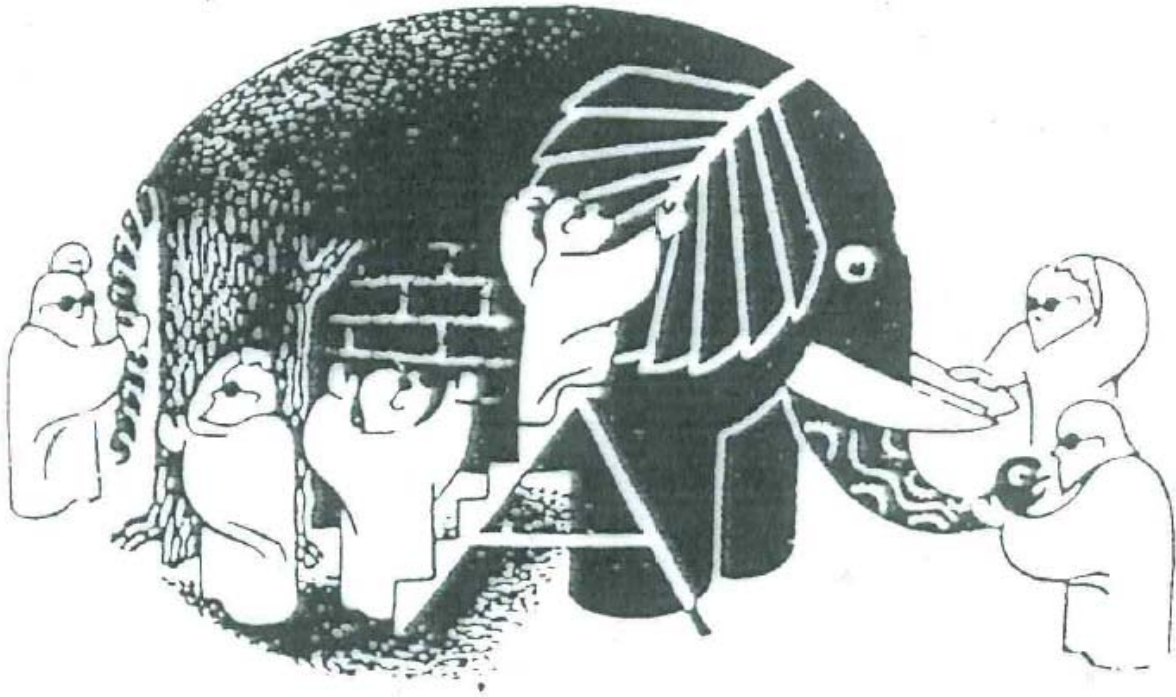
Oft begegnet uns der Begriff Teamarbeit im Sport. Hier wird im Team gespielt, im Team gewonnen oder verloren, manchmal gibt es auch ein Dreamteam und spätestens seit der letzten Fußball Weltmeisterschaft weiß jedes Kind das Teamgeist und ein hoch motivierter Coach kleine Wunder bewirken. Die Begeisterung über den Erfolg zieht ganze Massen in Bann und das, obwohl man noch gar nicht mal „Erster“ wurde. Beim Fußball kann man auch besonders gut die oftmals erwähnten „Synergieeffekte“ beobachten, nämlich dann, wenn jeder Spieler optimal auf seiner Position mit seinen Stärken den anderen zuspielt. Ein Team, in dem ausschließlich dieselben Experten, z.B. die weltbesten Stürmer der Welt in einer Mannschaft spielen, würde nicht erfolgreich sein.

Ein einfaches, aber überzeugendes Beispiel!

Die Unterschiedlichkeit der Menschen und ihrer Fachlichkeit in Verbindung mit den kommunikativen Fähigkeiten des Einzelnen und der Systeme sind die Basis für den Erfolg oder Misserfolg.

Teamarbeit findet im institutionellen Kontext statt und wird damit zu einer unberechenbaren Größe - so, wie dies das Märchen des indischen Herrschers verdeutlicht.

Dieser wollte sein Volk mit seiner neuen Errungenschaft, einem Elefanten beeindrucken. In einem abgelegenen Dorf, in dem nur Blinde leben, werden 6 Menschen beauftragt, sich einen Eindruck zu machen. Alle treffen auf den gleichen Elefanten und alle nehmen etwas anderes wahr.



Übertragen auf die Arbeit in Institutionen weist diese Geschichte auf eine hohe Komplexität hin oder man könnte auch sagen, je näher ich am Geschehen dran bin, desto eher sehe ich die Details, aber nicht das Gesamte.

Von daher macht es großen Sinn, sich hin und wieder externe Berater/Beraterinnen ins Haus zu holen, die mit unverklärtem Blick auf das Ganze schauen.

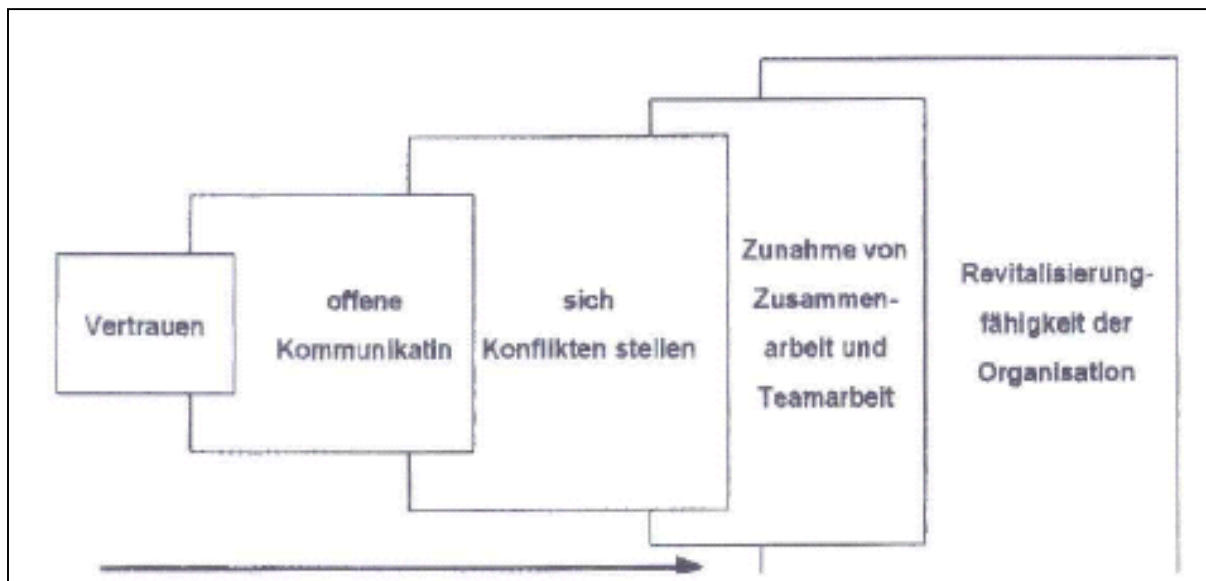
Das Arbeiten und damit auch das Zusammenarbeiten in sozialen Institutionen ist schwieriger geworden an Betrachtung stetiger Veränderungsprozesse, die Stopp and Go Strategie vieler Geldgeber, höheren Anforderungen bei schlechteren Rahmenbedingungen und zunehmende Unsicherheiten, nicht zuletzt auch durch befristete Arbeitsverträge.

Die Auswirkungen davon, die ich täglich wahrnehme, sind Überforderung, mangelnde Motivation, Enttäuschung, viele verdeckte Konflikte und eine Verrohung der Kommunikation. Das Ergebnis ist oft ein Klima, das geprägt ist durch Unsicherheit, Druck und Misstrauen.

Verheizte Menschen geben halt weniger Wärme.

Mitarbeiterführung und Personalentwicklung, einst als eine der wichtigsten strategischen Führungsaufgaben erkannt, wird vielerorts zunehmend vernachlässigt von Vorgesetzten, die mit ihren eigenen Überforderungen beschäftigt sind und immer mehr wegrücken, von dem, was ihre Mitarbeiter beschäftigt.

Ich erinnere mich in diesen Zeiten oft an eine, wie es scheint einfache Erkenntnis, die Porter, Lawler und Hackman bereits 1975 beschrieben haben.



Hypothetische Sequenz von notwendigen Zielen für die Erhaltung einer Organisation

Hier wird Vertrauen als Grundvoraussetzung für die Fähigkeit einer Institution beschrieben, sich durch das Erkennen und Reagieren auf Veränderungsprozesse und damit auch neuer Anforderungen zu erneuern und letztlich ihren Bestand zu sichern.



Ohne Teamarbeit, bei der so viel Vertrauen herrscht, dass die offene Kommunikation Konflikte erkennen lässt und ein Konfliktmanagement möglich macht, ist auf

Dauer die Effektivität schwer zu erhalten, geschweige denn zu steigern.

Vertrauen - und das wissen wir alle - fällt bekanntlich nicht vom Himmel, sondern ist ein hartes Stück Arbeit.

Respektvoller Umgang, ein bisschen Aufmerksamkeit und ehrliches Interesse, Mut zur fairen, aber kritischen Auseinandersetzung und Arbeitsstrukturen, die diesen Werten ein wenig mehr Raum zum Leben lassen, wäre aus meiner Sicht eine gute Investition. Konflikte würden als weniger bedrohlich empfunden und könnten als das, was sie eigentlich ausdrücken, nämlich Chance sein für Veränderung und Verbesserung, genutzt werden. So sind sie oft Vorboten für Rückzug, schlechtes Arbeitsklima, Krankheit und Unzufriedenheit und einer oft vorhersehbaren Eskalation.



Wenn wir über anspruchsvolle Teamarbeit sprechen, sehe ich eine große Parallele zu dem Anspruch in der Arbeit der GGS, der unter dem Begriff „Partizipation“ zusammengefasst ist.

Kriterien, wie die folgenden, die ich im QUIGS gefunden habe, treffen gleichermaßen auch auf die Effektivität von Teamarbeit zu.

- das Vorraussetzen vorhandener Kompetenzen
- Selbstvertrauen-Zutrauen haben
- lernen, sich weiterentwickeln
- Lernkultur
- Wertschätzung und gegenseitige Unterstützung
- angstfreie Räume
- Vielfalt und Unterschiedlichkeit

- Regeln und Orientierung
- persönliche Grenzen erfahren und setzen

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, braucht ein Team Steuerungsaufgaben und jeder Mitarbeiter/ jede Mitarbeiterin eine klar definierte Rolle mit einem nachvollziehbaren Anforderungsprofil.

Ein Team braucht gemeinsame Steuerungsaufgaben.

1. gemeinsame Themen und Aufgaben
2. Arbeitsstrukturen / Teamsitzung
3. gemeinsame Planungen / Umsetzung von Ideen
4. Orte der Reflexion
5. Gestaltungsmöglichkeiten / Verantwortungsübernahme
6. Beziehungsgestaltung / Diskussions- und Konfliktkultur



Ich höre oft von Mitarbeitern, dass es im Alltag an Zeit fehlt für zusätzliche Besprechungen und konzeptionelle Fragestellungen.

Bei allem Verständnis für die hohe Arbeitsbelastung vielerorts,

darf man den Aspekt der Zeit- und Energieklauer durch erlebte Irritationen, durch viele kleine Unklarheiten und Ungeklärtheiten nicht unterschätzen.

Unzufriedenheit und mangelnde Identifikation mit fachlichen und institutionellen Zielen zieht kontinuierlich Energie und zerstört Motivation und Kreativität.

Arbeitszufriedenheit ist ein hohes Gut.

Um den hohen Anforderungen in der Arbeit mit kleinen und großen Menschen gerecht zu werden, braucht es Mitarbeiter, die den wach-

senden Herausforderungen flexibel, kraftvoll, körperlich und psychisch gesund und auch lustvoll entgegenreten.

In den letzten Jahren, auch unterstützt durch den Vorfall am 11. September, ist die Unsicherheit verstärkt in unser aller Leben getreten. Wir müssen lernen mit Unsicherheiten um zu gehen, mehr noch das Managen von Unsicherheiten als bewusste Alltagsaufgabe zu begreifen. Auf den Institutionsalltag bezogen, ist dies für mich eine der wichtigsten Führungsaufgaben der Zukunft.

Dazu muss der Dschungel der Unberechenbarkeiten berechenbarer werden.

Sei es durch nachvollziehbare Arbeitsstrukturen, klarer formulierte Ziele und Aufträge, gelebte, statt ausschließlich in Handbüchern festgeschriebene Qualität, der Wille zum Erfolg, ein auf Wertschätzung gestütztes professionelles Miteinander und die Haltung, dass die Arbeit mit Menschen ein lebenslanger Lernprozess ist.

Und all das am besten gemeinsam.

Wieso? Weshalb? Warum?

KINDERLEICHT

JUGENDHILFE IN DER SCHULE ALTONAER STRASSE

Teamarbeit entwickeln und organisieren
Krimhild Strenger
Stadterneuerungs- und
Stadtentwicklungsgesellschaft Hamburg mbH

Münster, 06.11.2008

Wer nicht fragt bleibt dumm. ;-)

Ablauf

- Einführung in das Projekt Kinderleicht
- Ausgangslage und Notwendigkeiten für das Team

- Phasen im Teamentwicklungsprozess
- Orientierungsphase: Einstieg und Organisation
- Konfliktphase: Kommunikation
- Organisationsphase: Strukturen
- Integrationsphase: Überprüfung und Pflege

- Zusammenfassung

REDEN KÖNNEN IST
KINDERLEICHT.



Ziel von KINDERLEICHT ist die schulische und soziale Integration

- Unterstützung von Schülern bei ihrer schulischen Sozialisation
- Unterstützung von Eltern bei einer positiven Kooperation mit Schule
- Rechtzeitige erzieherische Hilfen, Beratung, Begleitung
- Vermeidung einer langjährigen Versagenskette in Schule und Jugendhilfe
- Vermeidung von aufwändigen Reintegrationsmaßnahmen

KINDERLEICHT: Zielgruppen

- Grundschule Klassen 1 bis 4, Vorschule, Übergang nach Klasse 5
- Kinder und ihre Familien mit Migrationshintergrund
- Kinder alleinerziehender Eltern
- Kinder und ihre Familien, die aufgrund vielfältiger Probleme ausgegrenzt und isoliert leben
- Alle Kinder und ihre Eltern mit Beratungsbedarf

KINDERLEICHT: Angebote

- Unterrichtsbegleitung
- Fachliche Klärung
- Multiprofessionelles Team, Beraterrunde
- Schnittpunkt zum Jugendamt, u.a.
- Schnittpunkt zur Familienarbeit
- Einzelfallhilfen
- Offene Sprechstunde
- Hausbesuche
- Elternarbeit/Beratung
- Begleitung
- Unterstützung
- Hausaufgaben
- Gruppenangebote
- Ferien- und Freizeitangebote

Ausgangslage für den Prozess

Zwei unterschiedliche Berufsgruppen aus unterschiedlichen Organisationsformen mit unterschiedlichen Organisationslogiken treffen aufeinander und sollen zusammen mit ihrer gemeinsamen Zielgruppe arbeiten.

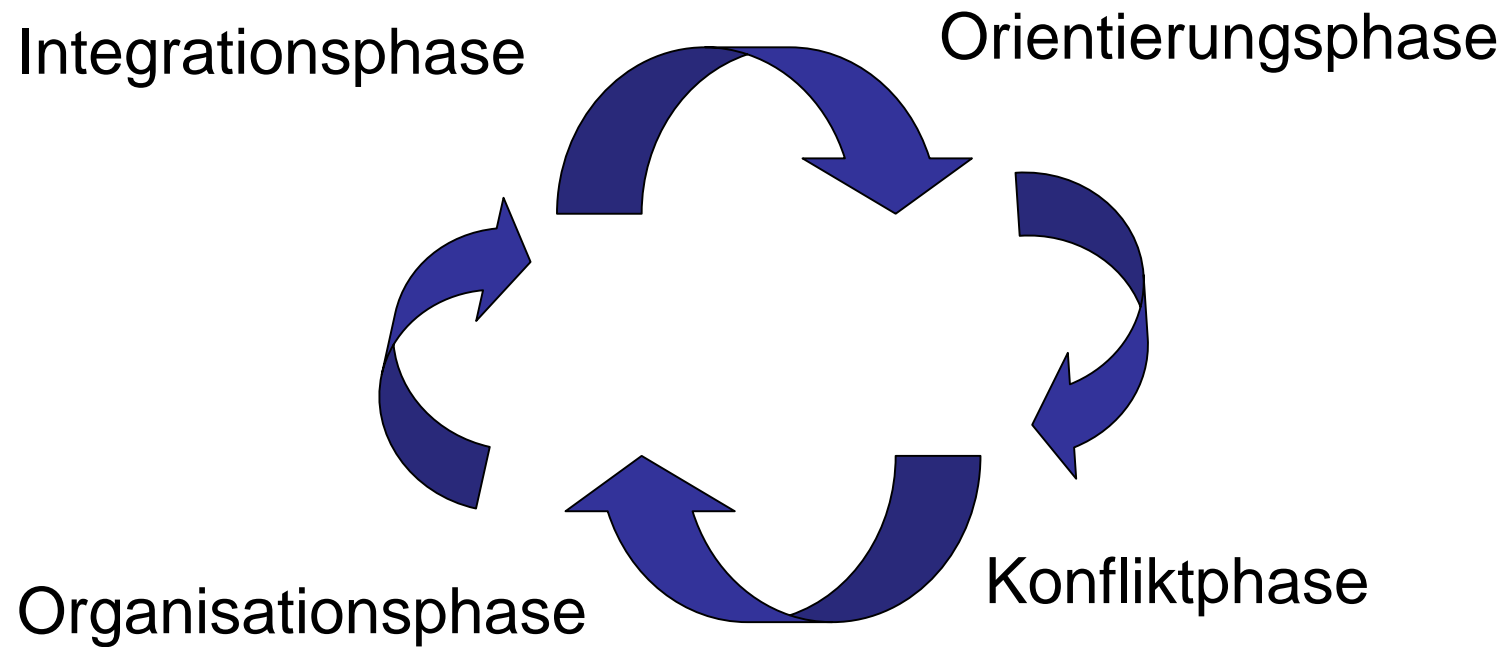
Notwendigkeiten für den Prozess

- Eine neutrale Moderation, die weder der einen noch der anderen Organisationsform angehört ist vorteilhaft.
- Beiden Berufsgruppen müssen die Unterschiede der Organisationsformen und -logiken bewusst gemacht werden.
- Beiden Berufsgruppen muss Gelegenheit zur Darstellung gegeben werden.
- Beiden Berufsgruppen muss Zeit zum Kennen lernen Ihrer inhaltlichen Arbeit gegeben werden.
- Die inhaltliche Arbeit des Projektes muss über das gemeinsame Thema strukturiert werden: die Kinder an der Schule, die Familien der Kinder,
denn
über das gemeinsame Thema tritt die Institution/Einrichtung in den Hintergrund und es kann konstruktiv zum Wohle der Kinder gearbeitet werden.

AUFMERKSAM SEIN IST
KINDERLEICHT.



Phasen im Teamentwicklungsprozess



Orientierungsphase

Teamarbeit heißt: viel Kontakt, viele Berührungspunkte,

viele Möglichkeiten des Kennenlernens

- Kennenlernen – die erste Runde ist von Bedeutung
- Rollen und Zuständigkeiten – Klärung ist Grundlage der Zusammenarbeit

Orientierungsphase

Mögliche Fragen an die Teammitglieder

1. Was muss das Team von mir wissen?
2. Was will ich von den Teammitgliedern wissen?
3. Gibt es kritische Punkte, die das Team nicht wissen sollte?
4. Wie sehe ich meine Rolle im Team?
5. Was kann ich geben?
6. Was erwarte ich von den Teammitgliedern?

Konfliktphase I

Konflikte transparent werden lassen:
Zuhören und nachfragen!

- Was läuft gut, was läuft nicht so befriedigend, wo hakt es?
- Wie beurteilen wir den Umgang in Diskussionen miteinander?
Sind wir offen oder wird eher taktiert?
- Wie empfinden wir das Arbeitsklima?
- Vereinbarungen: wie wollen wir in Zukunft miteinander umgehen?
- Gespräche spontan oder verabredet?
- Aufgabenverteilung in der inhaltlichen Arbeit
- Überschaubare Ziele festhalten

Konfliktphase II

- Was läuft gut, was läuft nicht so befriedigend, wo hakt es, was ändern wir?
- Was schätzen wir an der inhaltlichen Arbeit des Kollegen/der Kollegin im Kleinteam?
- Welche sozialpädagogischen Aufgaben stehen in der Klasse an:
Einzelarbeit mit einem Kind, das sich zurzeit in einer schwierigen Lage befindet?
Soziale Gruppenarbeit zu einem bestimmten Thema?
Familienkontakte, um Auffälligkeiten auf den Grund zu gehen?
Ein gemeinsames Projekt mit klarer Rollenverteilung, um sich besser kennen zu lernen?
- Was haben wir zu tun? Wie sieht unsere Arbeitsplanung bis zu den Sommerferien aus?
- Vereinbarungen und Absprachen zur weiteren inhaltlichen Zusammenarbeit.

Organisationsphase

Zusammenarbeit und Kommunikationswege erneut regeln

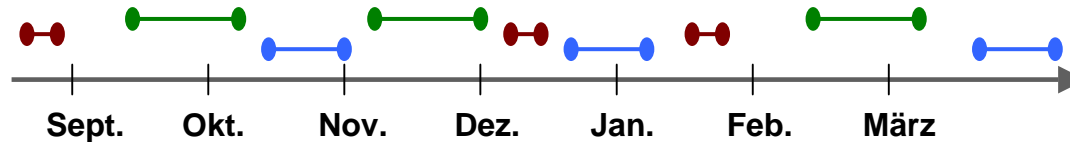
- Maßnahmenplan:

Was?	Wer?	Mit wem?	Bis wann?	Erfolgskontrolle?
				Meilenstein, Überprüfung

- Maßnahmen-Prüfplan:

Geplante Maßnahme	Risiko	Auftrittswahrscheinlichkeit			Tragweite			Mögliche Ursache	Vorbeugende Maßnahme
	Chance	niedrig	mittel	hoch	niedrig	mittel	hoch		Fördernde Maßnahme
		niedrig	mittel	hoch	niedrig	mittel	hoch		

- Zeitachse:



Integrationsphase

Team arbeitet effizient und ergebnisorientiert.
Überprüfung der Meilensteine und Ziele.

- Haben wir unsere Ziele erreicht?
- Wie erlebe ich die Zusammenarbeit?
- Gibt es formale oder informelle Regeln?
- Sind Aufgabenstellungen klar definiert?
- Wie werden Informationen übertragen?
- Sind die Verantwortungsbereiche klar?
- Welche Wünsche und Forderungen habe ich an die Zusammenarbeit?

Zusammenfassung

Voraussetzungen für Teamarbeit

Vertrauen durch

- Kontinuität
- Verbindliche Absprachen
- Ergebnisorientierte Sitzungen
- Gemeinsame Erfahrungen
- **Offenheit**

Zusammenfassung

Kriterien, an denen sich gute Teamarbeit erkennen lässt

- Klare Ziele und gemeinsame Visionen
- Geklärte Rollen und Verantwortung
- Gemeinsame „Kundenorientierung“ aller Teammitglieder
- Klare, akzeptierte und gelebte Rollen zur Zusammenarbeit
- Offene und klare Kommunikation
- Gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung
- Verbindlichkeit von Vereinbarungen
- Einbindung der Arbeit in den Kontext
- Flexibilität im Umgang mit Unvorhergesehenen

Aus: „Prozesskompetenz in der Projektarbeit“, Daniela Mayrshofer, Hubertus A. Kröger

Zusammenfassung

Teamarbeit braucht Pflege

Schaffen Sie eine gute Arbeitsatmosphäre!

- Einladende Räume
- Wertschätzende Kommunikation

Nutzen Sie Anlässe für informelles Beisammensein!

- Feste
- Ausflüge
- Frühstück
- ...

ZUHÖREN IST
KINDERLEICHT



Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!
Krimhild.Strenger@steg-hamburg.de

Das Team in der OGS



Teamprozesse moderieren
und leiten

LWL-Tagung 06.11.2008

Was ist ein Team?



In einer Organisation spricht man dann von einem Team, wenn sich eine Arbeitsgruppe zusammenfindet, um gemeinsam eine Aufgabe zu bewältigen.

Ohne Aufgabe kein Team!!!

Fragen in der OGS:

Wer gehört zum Team?

Gibt es ein gemeinsames Aufgabenverständnis?

Gibt es gemeinsame Ziele?

Besondere Merkmale von OGS Teams

Unterschiedliche Professionen arbeiten zusammen (anregen versus managen von „Unterschieden“)

Es gibt häufig noch eine „Trennlinie“ zwischen Vor- und Nachmittagsbereich und kein gemeinsames Aufgabenverständnis (Managen von mindestens 2 Systemen).

Häufige Personalwechsel bestimmen an vielen Standorten den Nachmittagsbereich.

Unterschiedliche Handlungslogiken und Kulturen prägen die Arbeitsfelder (die Entwicklung des Individuum steht im Mittelpunkt, die Klasse/ Gruppe muss Leistungsziele erreichen/ der Einzelne muss funktionieren).

Das erfolgreiche Team



Ein reifes, erfolgreiches Team entwickelt sich erst nach und nach, nachdem es Probleme gelöst, Beziehungen vertieft und Rollen geklärt hat. Bei der Beobachtung erfolgreicher Teams kann man erkennen, daß sie auf folgenden Gebieten Fortschritte erzielt haben:

Führung, Qualifikation, Engagement, Klima, Leistungsniveau, Rolle in der Organisation, Arbeitsmethoden, **Organisation**, Kritik, persönliche Weiterentwicklung, Kreativität, Beziehungen zu anderen Gruppen....

Antworten auf 7 Fragen



1. Was ist unsere Aufgabe?
2. Wie sollen wir uns organisieren?
3. Wer hat Verantwortung für was?
4. Wer kümmert sich um unseren Erfolg?
5. Wie lösen wir Probleme?
6. Wie passen wir zu den anderen Gruppen?
7. Welche Belohnungen gibt es?

Leistungsniveau



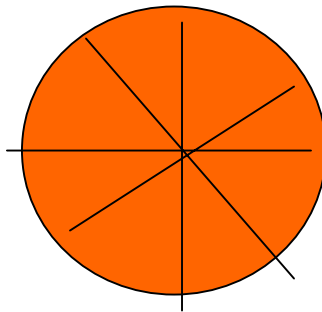
Das Team kennt seine Ziele und hält sie für erstrebenswert. Sie kosten zwar Anstrengung, sind aber erreichbar. Die Mitglieder setzen ihre Kräfte dafür ein, Resultate zu erzielen, sie halten kritischen Rückblick, um zu sehen, ob Verbesserungen vorzunehmen sind. Die Teams nehmen sich in regelmäßigen Abständen Zeit, den Entwicklungsstand ihrer Arbeit zu reflektieren.

Bearbeitung von Einzel-Themen im Rahmen von QUIGS als Chance. **Problem:** Struktur und Bezahlung gemeinsamer Sitzungen als Standard muss an vielen Standorten erst erreicht werden.

Führung

Die Teamleitung hat das Talent und zeigt die Bereitschaft, mit dem Team eng zusammenzuarbeiten und Zeit für die Entwicklung des Teams aufzubringen. Nicht nur der Vorgesetzte, sondern auch jedes einzelne Teammitglied hat die Chance, Führungsfunktionen zu übernehmen, wenn sein spezielles Wissen und Talent gefragt ist.

Die Verantwortung für den „Fortschritt“ übernimmt jedes Teammitglied.



Wie äußert sich Widerstand?



„Ich habe keine Zeit...

Was soll ich denn sonst noch alles machen?

Ich schaffe es nicht..

Hat mir keiner gesagt..

Die Eltern wollen es ja sowieso nicht

Ich habe so viele Kinder in der Gruppe

Ich kann mich nicht konzentrieren, meine ... ist krank...

Damit habe ich nichts zu tun

Ich arbeite doch schon so viel...

Hab ich vergessen....

Hyphothese



Wenn die Leitung von Teams ähnliche Widerstände hat, die Aufgabe aber glaubt übernehmen zu müssen, ist der Blick auf die Widerstände der Mitarbeitergruppe versperrt.

Fazit:

Mitarbeiter/innen schweigen!

Leitung hat Stress!

Qualifikation



Die Mitglieder sind für die Aufgabe qualifiziert und können ihre Qualifikationen so in das Team einbringen, daß eine ausgewogene Mischung aus Talent und Persönlichkeit entsteht.

Die OGS stellt Weiterbildungsmöglichkeiten im Sinne einer kontinuierlichen „Verbesserung“ der Bewältigung der Aufgabe bereit.

Engagement



Die Mitglieder identifizieren sich mit den Zielen und Aufgaben des Teams. Sie sind gewillt ihre Kräfte in den Aufbau des Teams einzubringen und die anderen Teammitglieder zu unterstützen.

Bei ungleichem Engagement Einzelner sollte für Ausgleich gesorgt werden.

Klima



Im Team herrscht ein Klima, in dem sich die Mitglieder wohl fühlen; sie können offen und direkt miteinander umgehen und sind bereit, sich auf Risiken einzulassen.

Feed-back muss möglich sein und Personalentwicklung als Aufgabenverständnis im Leitungskonzept verankert.

Bei andauernd „schlechtem Klima“ sollten die „Gründe“ erforscht und ggf. Hilfe/Beratung von geholt werden.

Erfolgskontrolle



Jedes erfolgreich arbeitende Team muß sich der Frage Erfolgskontrolle stellen:

1. Wer übt Kontrollfunktionen aus?
2. Wie werden Kontrollfunktionen ausgeübt?
3. Was geschieht mit denen, die gegen die Regeln verstoßen?

Auf jede dieser Fragen muss eine Gruppe eine Antwort finden, wenn sie sich weiterentwickeln will.

Rolle in der Organisation



Das Team ist in die Gesamtplanung eingebunden und hat eine klar definierte und sinnvolle Funktion in der Gesamtorganisation.

Fragen in der OGS:

Welche Entwicklungsstand gibt es bei der Rhythmisierung?

Gibt es gemeinsame Planungen, in die Schulleitung und OGS Leitung regelmäßig eingebunden sind?

Gibt es gemeinsame Gremien, die für fachliche Planungen genutzt werden?

Arbeitsmethoden



Das Team hat praktische, systematische und effektive Wege gefunden, um die Probleme gemeinsam zu meistern und die Ressourcen der Einzelnen in der Gruppe gut zu nutzen.

Es nimmt die Potentiale und Ressourcen der „Kunden“ (Eltern und Kinder), ihres jeweiligen Umfeldes und des Stadtteils in den Blick und ist in der Lage, Besprechungen offen im Verlauf zu handhaben und ergebnisorientiert mit klaren Aufträgen, wer, was zu tun hat, zu beenden (Umfeldbezug und -analyse).

Organisation



Klar definierte Rollen, ein guter Informationsfluss und verwaltungstechnischer Rückhalt sind wesentliche Stützpfeiler eines Teams.

Für die Arbeitsprozesse muss ein guter Rahmen gesichert werden.

Problem an vielen Standorten:

Rahmenbedingungen für die Arbeit sind sehr unterschiedlich und mit sehr begrenzten Ressourcen ausgestattet.

Kritik und Weiterentwicklung



In jedem Team sollte ein wertschätzendes Arbeitsklima aufgebaut werden. Unterschiede der Persönlichkeiten und Talente werden geschätzt und für die Fallbearbeitung genutzt. Kritik erfolgt mit dem Blickwinkel der Entwicklung. Folgende Fragen haben in der Alltagsarbeit Platz:

1. Was schätze ich an dir und deiner Arbeitsweise?
2. Wo wünsche ich dir Weiterentwicklung?

Kreativität



Das Team hat die Fähigkeit, durch sein Zusammenspiel neue Ideen zu entwickeln, innovative Risiken zu fördern und neue Ideen von Innen und Außen wohlwollend aufzunehmen und umzusetzen.

Beziehungen zu anderen Gruppen



Das Team hat systematisch Beziehungen zu anderen Gruppen geknüpft; damit hat es sich offene und persönliche Kontakte erschlossen, die eine optimale Zusammenarbeit gewährleisten. Die Teams pflegen regelmäßige Kontakte zueinander und stimmen sich über die gemeinsam erarbeiteten oder von oben festgesetzten Prioritäten ab. Die Mitglieder haben ein persönliches Interesse daran, mit Ihren Kollegen in den anderen Teams in Verbindung zu bleiben und mit Ihnen zusammenzuarbeiten.

Teamprozesse moderieren



Kann, wer

- eine Haltung von Offenheit und Neugier einnimmt;
- sich in verschiedene Perspektiven hineinversetzen kann;
- die Autorität für die Leitung des Teams /der Sitzung innerlich erlaubt;
- sich Respekt und eine Struktur für die Organisation von Arbeitsprozessen verschafft;
- für eine gemeinsame Zielsetzung sorgt;
- den Aufgabenbezug in den Mittelpunkt stellt.

Lösung Selbstorganisation



1. Prioritäten setzen
2. Organisieren
3. Delegieren
4. Strukturieren (Arbeitstag, zeitlich und inhaltlich)
5. Vereinbarungen schriftlich festhalten
6. Absprachen treffen und einhalten
7. Kollegiale Beratung
8. Reflexion (selbst und fremd)

Resumée

Schulleitung und OGS-Leitung haben gemeinsam die Aufgabe der Führung und Leitung bezogen auf die Gesamtorganisation wahrzunehmen.

Strukturell kommt hier der Aufgeschlossenheit der Schulleitung die zentrale Aufgabe für die Entwicklung eines gemeinsamen Aufgabenverständnisses zu.

Schulleitungen sind z.B. durch längerfristige Fortbildungen wenig auf die aktive Gestaltung ihrer Führungsaufgabe vorbereitet und haben zudem im Vergleich zu anderen Organisationsystemen wenig „strukturelle Macht“ für die Gestaltung Ihrer Aufgabe (Einstellung des Personals, Durchsetzung von Regeln etc.).

Aufgabe:



1. Bilden Sie für den Workshop ein Team bestehend aus 7 bis 8 Personen
2. Verteilen Sie die Rolle der Moderation, Schulleitung, OGS-Leitung, Erzieher/in, Hausmeister, Eltern, Beobachter).
3. Welche Erfahrungen haben Sie mit Teamarbeit in ihren jeweiligen Aufgabenfeldern gemacht?
4. Welche Erfahrungen mit der Leitung von Teams und Arbeitsprozessen gibt es?
5. Halten Sie die Essentials bitte auf einem Flip fest.

Spielregeln der Zusammenarbeit im Kontext Kollegialer Beratung

Für eine gelingende Zusammenarbeit ist die Definition und Absprache von Regeln im Beratungsteam notwendig. Im Folgenden sind einige Spielregeln genannt, die von jedem Team bedarfsgerecht ergänzt werden können:

- ⇒ Die Beratung beginnt pünktlich.
- ⇒ Der Zeitrahmen wird eingehalten.
- ⇒ Keine Störungen von außen zulassen (z.B. Telefonate).
- ⇒ Auf angenehme Raumbedingungen achten.
- ⇒ Blickkontakt zu allen Beteiligten ermöglichen.
- ⇒ Alle lassen sich ausreden.
- ⇒ Für eigene Empfindungen / Wahrnehmungen wird die Ich-Form gewählt.
- ⇒ Jede Äußerung ist richtig und wichtig.
- ⇒ Rückmeldung in konstruktiver Form.
- ⇒ Diskussionen vermeiden.

VORBEREITUNG DER KOLLEGIALEN BERATUNG AM: _____

NAME: _____

1. Reflexion des Falles/des Themas allgemein (Fakten, konkrete Ereignisse usw.)
2. Beschreibung der eigenen Rolle/der Aufträge bzgl. des Falles/Themas
3. Auflistung der Vorgaben von außen: Termine, Zeiten, Ziele, Anforderungen
4. Wer ist sonst noch beteiligt (Personen, Institutionen)?
5. Wie sieht das Kind meine Rolle/meine Arbeit? (Welche Wünsche/Aufträge hat es an mich?)
6. Was ist mein zentrales Problem?
7. Was habe ich bereits versucht, um das Problem zu lösen?
8. Meine Frage an die Kollegiale Beratung _____

Literaturhinweise zur Kollegialen Beratung

- (1) Heinrich Fallner/Hans-Martin Gräßlin: Kollegiale Beratung, Eine Systematik zur Reflexion des beruflichen Alltags. Ursel Busch Fachverlag, Hille 1990
- (2) Hannes Brandau/Wolfgang Schüers: Spiel- und Übungsbuch zur Supervision, Otto Müller Verlag, Salzburg/Wien 1995
- (3) Jeroen Hendriksen: Intervision – Kollegiale Beratung in Sozialer Arbeit und Schule EditionSozial-Beltz, Weinheim und Basel 2000
- (4) Johannes Herwig-Lempp: Ressourcenorientierte Teamarbeit – Systemische Praxis der kollegialen Beratung, Vanderhoeck & Ruprecht 2004
- (5) Kim-Oliver Tietze: Kollegiale Beratung – Problemlösungen gemeinsam entwickeln, rororo 2003, Reinbeck bei Hamburg

Teamentwicklung ist Qualitätsentwicklung

Birgit Schröder



1. Unterschiedliche Kulturen der Kooperation

Kooperation bedeutet bei

Lehrkräften eher...

- ein kleinerer Teil der Arbeitszeit
- eine funktionale Ausrichtung
- Gegenpol zum strukturellen Individualismus
- Schritt zu einem Qualitätsmerkmal von Schule

Anforderung, Novum, vermehrt Schlüsselinstrument

Sozialpädagog(inn)en eher...

- berufliches Leitbild
- Lebensweltorientierung
- unverzichtbarer Kompetenzaspekt
- Netzwerkarbeit

Methode, Arbeitskontext und fachliche Wertvorstellung

Überblick

1. Unterschiedliche Kulturen der Kooperation in Schule und Jugendhilfe
2. Empirische Befunde zu Kooperationserfahrungen
3. Der Nutzen multiprofessioneller Kooperation
4. Wirksame Kooperation braucht wirkungsvolle Rahmenbedingungen



2. Empirische Befunde zeigen...

- ... Kooperation in der OGS kann noch intensiver werden:
Informationsaustausch über Kinder und organisatorische Absprachen

- ... den größten Nachholbedarf bezüglich:
Gemeinsamen Erarbeitungsprozessen und Verzahnung von Unterricht und Ganztagsangeboten

- ... welche Schlüsselinstrumente wirken:
 - Individuelle Förderpläne für Kinder
 - gemeinsame Konzepterstellung
 - Stärkere Verzahnung von U/AU erhöht Innovationsbereitschaft und Orientierung an individueller Förderung

2. Empirische Befunde zeigen

... der Blick nach innen geht vor den Blick nach außen

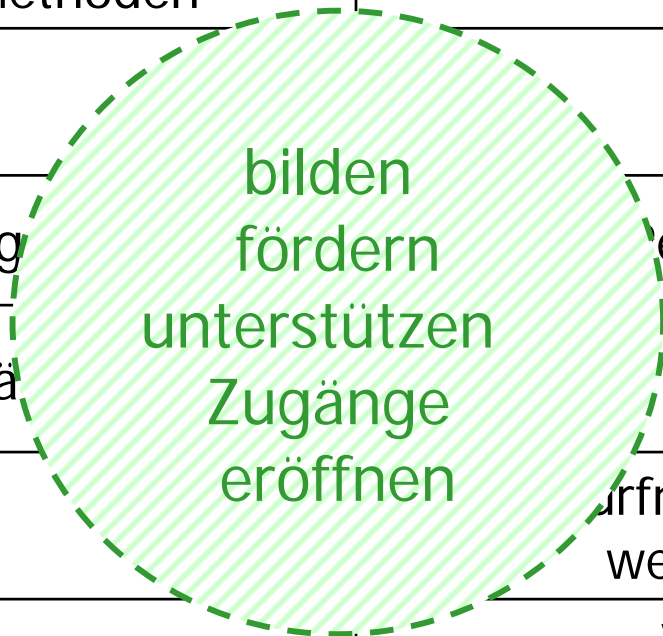
- Aus der Sicht von Lehrkräften:
 - Entlastungsfunktion gefragt
 - Ergänzung sozialpädagogischer Elemente
 - Kooperation eher positiv bewertet
- Aus der Sicht von Sozialpädagog(inn)en:
 - Kooperation wird kritischer gesehen
 - Intensität des Zusammenwirkens gering

Schule und Jugendhilfe erfüllen ihre „heimischen Stärken“ (Thimm) – nicht immer mit nachhaltigen und verankerten Schnittstellen, aber:

... der Blick beider kann auch in die gleiche Richtung zeigen, denn

die Verzahnung von Stärken liegt nahe: Bildungsförderung als gemeinsames Ziel verfolgen

Schule	Jugendhilfe
Planvolle Verschränkung von Zielen, Inhalten, Methoden	Offenheit, Prozesse, Experimentierräume
Lehrpläne	Selbstorganisation, Mitbestimmung
Wissensvermittlung	Persönlichkeitsbildung
Arbeits- und Lernfähigkeiten	Beziehungs- und Sozialkompetenz
pflichtiger Ort	Bedürfnisorientiert, flexibel, weniger vorstrukturiert
Vertrauensvorschuss bei Eltern	Vertrauensvorschuss bei jungen Menschen





3. Nutzen von Kooperation

Alltagsanforderungen

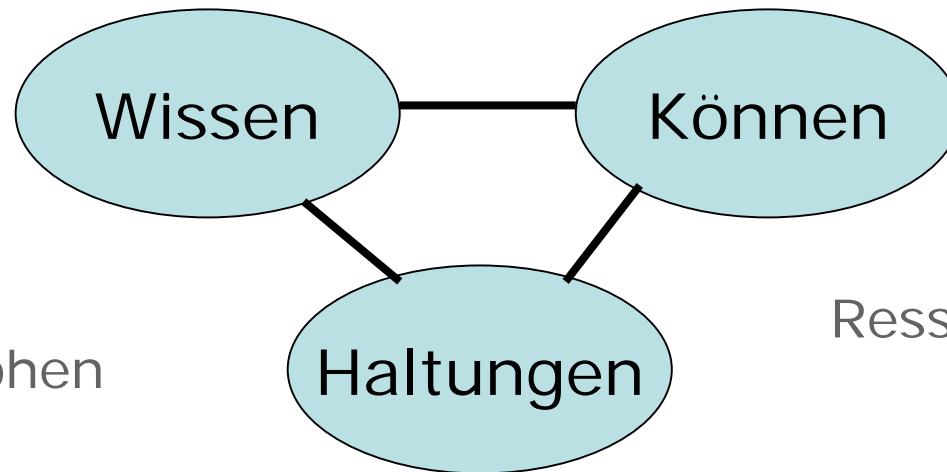
- Aufgaben werden komplexer, Erwartungen sind hoch, Anforderungen steigen
- Spannungsfelder entstehen
- Profilbildung und Standortbestimmung muss vorgenommen werden
- Wunsch nach Entlastung, Optimierung, Sinn und Nutzen

Kooperation kann die Möglichkeiten beruflichen Handelns erweitern

3. Nutzen von Kooperation

Was kann Kooperation bewirken?

Perspektiven
erweitern
Problemsicht
differenzieren
Systemische
Kenntnisse erhöhen



Irritation von
Handlungs-
routinen
Flexibilität
Ressourcenbalance

Reflexion von Arbeitsbedingungen und –zielen

Reflexion von Wertestandards und Überzeugungen im Handeln

Wertschätzung und kooperationsoffene Eigenständigkeit



Ömer
Geburtsdatum 5.8.1993

ll

4. Wirkungsvolle Rahmenbedingungen

Die zwei Seiten der Medaille:

Kooperations-**Struktur**

Zeit und Raum
Teamentwicklung
Vereinbarungen
Dokumentation

Kooperations-**Kultur**

Wertschätzung
Entwicklungsoffenheit
Kreativität
Kooperationsorientierte
Eigenständigkeit

4. Wirkungsvolle Rahmenbedingungen

Qualitätsentwicklung kann Kooperation fördern: sie wirkt auf Struktur und Kultur, z.B. mittels QUIGS

- Selbstevaluation in und durch Teams
- Fachlicher Orientierungsrahmen
- Methoden und Instrumente

4. Wirkungsvolle Rahmenbedingungen

Qualitätsentwicklung, z.B. mittels QUIGS, fördert...



Beispiel: Modul P

Auszug aus einer Checkliste

„Im Ganztagesteam zusammenarbeiten

Qualitätsaspekte	Qualitäts-Check das trifft für mich				Bemerkungen Beispiele
	zu	eher zu	eher nicht zu	gar nicht zu	
Alle beteiligten Personen haben klare Aufgabenbeschreibungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Das Team im Ganztage stimmt die Aktivitäten und Angebote untereinander ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Absprachen, die im Team gefasst werden, sind für alle Beteiligten verbindlich und werden eingehalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kooperation ist für mich ein zentraler Grundstock der pädagogischen Arbeit im Ganztage und prägt mein Selbstverständnis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Kooperation und Teamarbeit – Anforderung an Akteure im Ganztag

Kooperation als Leitbild statt Idealbild:
schulspezifische Wege finden und gehen

Kooperation braucht gemeinsame
Erfahrungen, Brücken, Nutzen

Kooperation zeigt Wirkung:
schon im Entwicklungsprozess

Kooperation und Teamarbeit – auch eine Anforderung der kommunalen Steuerung

Lokale Bildungslandschaften in Kooperation von Jugendhilfe und Schule – erfordern:

1. Eine kommunale Gesamtstrategie
(Leitbild Bildung, Integrierte Bildungsplanung,
Ressortverzahnung, kommunalpolitischer Auftrag)
2. Qualifizierung, Beratung und Prozessbegleitung
3. Strukturelle Absicherung von Innovationen

Kooperation und Teamarbeit – wirkt vor allem im Ganzen gut

