Kanton Basel-Stadt

3. Treffen
Netzwerk Schulentwicklung

Laterale Führung – Rollengestaltung

Von Teamleitungen

12. September 2016, 13.30 – 17.00 Uhr, PZ.BS

PZ.BS

Setting und Thema des Treffens

- Viele Schulen haben Erfahrungen gesammelt, Thema immer noch aktuell
- Weiterbildung Leitung Pädagogischer Kooperation im Team LPKT
- Reflexionsgruppen für Teamleitungen
- Arbeit an den Schulen geht weiter

Laterale Führung – Rollengestaltung von Teamleitungen

Ziele des Netzwerktreffens:

- Für die Schulleitungen: Erkennen der zentralen Funktion von Fachgruppen- und Teamleitungen für die Qualität des Unterrichts
- Erfahren, wie die Teamleitungen für die Qualität des Unterrichts eingesetzt und wie sie in ihrer Rolle gestärkt und geführt werden können.
- Für die Lehrpersonen: Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch über das Führen und Geführt-Werden in schulischen Teams
- Erfahren, worauf es bei der Leitung von Unterrichtsteams ankommt.

3. Netzwerktreffen 2016: Programm

13.30h Begrüssung, Thema, Ziele Programm

13.35h **Input: Laterale Führung – Rollengestaltung von Teamleitungen** (Karin Joachim, PZ.BS)

~~14.05h **Methodenspot**: Plattform *Souverän Führen* (PS Dreirosen)~~

14.15h **Praxisbeispiel I**: Primarstufe Liestal (Jean-Bernard Etienne, Leandra Pronesti)

14.35h Pause

15.05h **Praxisbeispiel II**: Sekundarschule Vogesen (Beni Liebherr)

15.25h **Praxisbeispiel III**: Berufsfachschule Basel (Karin Zindel)

15.45h **Austausch in funktionsgetrennten Gruppen**

16.30h **Austausch in Standortgruppen**

17.00h **Schluss**

Kanton Basel-Stadt

Rollengestaltung von Teamleitungen

PZ.BS

13.09.2016

Aktuelles Führungsverständnis

Führen heisst das Wachstum des Systems fördern.

Konsens statt Befehlsgewalt, eigenverantwortliche Mitarbeit statt unkritischem Gehorsam.

Die Führungsperson kooperiert stärker, als dass sie anweist: Sie ist Förderin des Individuums und Moderatorin.

(Pohl/Witt 2010: 14)

Dies gilt ganz besonders bei der lateralen Führung.

Laterale Führung: Was ist das?

Laterale Führung findet sich überall dort, wo wir Menschen dazu bringen müssen, etwas für uns zu tun, ohne dass wir es ihnen befehlen können.

Projektleitungen, Stabsstellen, Teamleitungen ohne disziplinarische Führungsbefugnis und ohne Personalverantwortung

Laterale Führungspersonen können sich ihre Teams nicht selbst zusammenstellen oder Leute entlassen, sondern müssen mit den Menschen arbeiten, die sie haben. (Stöwe/Keromosemito 2013)

Laterale Führung: Was ist das?

In der Schule: laterale Führung bei Fachschaftsleitungen und Leitungen von pädagogischen Teams

Die laterale Führungsperson hat eine Mehrfachrolle inne: Leiterin eines Teams, Arbeitskollegin, Moderatorin

Was ist eigentlich ein Team?

Was ist eigentlich ein Team?

Ein Team ist eine leistungsorientierte Gruppe, deren Verhalten und sozialen Interaktionen durch vorwiegend funktionale Leistungs- und Aufgabenorientiertheit bestimmt ist (Pohl/Witt 2010: 17).

Funktionale Unterscheidung in der Schule:

- Arbeitsteam: sich organisieren, Ressourcen nutzen, Material herstellen und zur Verfügung stellen, gemeinsam entwickeln
- Qualitätsteam: Zielerreichung überprüfen, Umsetzung vergleichen, Arbeitsweise evaluieren, Rückmeldungen einholen
- Lernteam: Berufskompetenz aufbauen, Verschiedenheit nutzen, Teamkultur aufbauen (Graser/Klaver 2015)

Aufgaben der Teamleitung

Moderationsaufgaben

Kommunikation innerhalb des Teams unterstützen,

Erwartungen, Rollen Bedürfnisse klären,

Zwischen verschiedenen Interessen vermitteln.

Koordinationsaufgaben

Koordinieren der Aufgaben des Teams,

Planen der Sitzungen,

Gewährleisten, dass die Aufgaben termingerecht erledigt werden.

Aufgaben der Teamleitung

Aufgaben zur Schulentwicklung

Ansprechperson für Dritte sein,

für klare und erfüllbare Aufträge im Team sorgen,

für Auswertung der Ergebnisse sorgen,

das pädagogische Team in Steuergruppensitzungen vertreten

(Graser/Klaver 2015)

Spannungsfelder in der Umsetzung

Das Tagesgeschäft bestimmt die Teamsitzungen;

Bei Vorgaben von der Schulleitung verharrt das Team in der Problemtrance;

Die Teamleitung erledigt die ganze Arbeit, die anderen schauen zu;

Man ist nett und unverbindlich zueinander;

Die Teamleitung sieht sich durch die verschiedenen Rollen im Loyalitätskonflikt zwischen Schulleitung und Lehrpersonen.

Laterale Führung: Führen durch Commitment

Führen durch Commitment

Authentizität und Glaubwürdigkeit

Klarheit und Partizipation

Kommunikation und Konfliktfähigkeit

Authentizität und Glaubwürdigkeit

Wo sehen Sie ihre Stärken?

In welchem Bereich bewegen Sie sich in Ihrer Tätigkeit am häufigsten?

Wo sehen die anderen Sie?

Klarheit und Partizipation

Was liegt mir, was nicht? Wo kann ich mir im Team Unterstützung holen?

Welches sind meine Ziele? Welches sind die Ziele der Schulleitung? Welches diejenigen der Gruppe?

Welche Ziele sind gegeben? Was können wir gestalten? Was will ich partizipativ gestalten lassen und was nicht?

Kommunikation und Konfliktfähigkeit

Welche Vorgaben kommen von mir? Welche von der Schulleitung? Und wie gehe ich damit um?

Wer kommuniziert was?

Wie gehe ich mit Widerstand um?

Miteinander ins Tun kommen

Was kann ich tun...

- Die Verantwortung für den Prozess übernehmen
- Unterschiedliche Haltungen und Meinungen würdigen
- Modell sein
- Rollen thematisieren
- Gestaltungraum nutzen
- Auf die Lösung fokussieren

Was soll ich lassen...

- Die Verantwortung für das Resultat/den Inhalt/das Produkt übernehmen
- In der Rolle der Leitung zur Partei werden
- Menschen verändern wollen
- Mit dem Team gruppendynamisch zu arbeiten versuchen. Giacomuzzi (2016)

Und die Schulleitung?

Die Teamleitung ist nicht der verlängerte Arm der Schulleitung

Den Rahmen setzen und dafür hinstehen

Den Freiraum geben und loslassen

Die eigene Rolle reflektieren und Erwartungen deklarieren

Und die Schulleitung?

Ressourcen bereitstellen

Ein Klima der Zusammenarbeit fördern und Zusammenarbeit einfordern

Den Aufbau der Teamleitungen reflektieren und nötigenfalls anpassen

Vernetzung der Arbeit in Unterrichtsteams mit anderen Prozessen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Literatur

Coray, Gian, Trisolution (2016). Balance meiner Rolle. Wirken in der Führung. Balance meiner Führungsrolle. Handout zum Workshop *Ein Unterrichtsteam leiten – ohne Leitungsmacht; Instrumente und Vorgehensweisen* vom 30. März 2016 an der PH FHNW

Fürstberger, Gunther; Ineichen Tanja (2016). Commitment gewinnen als laterale Führungskraft. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co.

Giacomuzzi, Jörg (2016). Handout zum Workshop *Wege aus Problemtrance und Jammertal: Vorwärtsstrategien bei Konflikten und negativen Teamdynamiken im Unterrichtsteam* vom 30. März 2016 an der PH FHNW

Graser, Felix; Klaver, John (2015). Handout zur Weiterbildung *Leitung pädagogischer Kooperation im Team*. FEBL, PH FHNW, PZ.BS

Literatur

Pohl, Michael; Witt, Jürgen (2010). Innovative Teamarbeit zwischen Konflikt und Kooperation. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2010. Arbeitshefte Führungspsychologie, Band 35. Hamburg: Windmühle Verlag

Schmid, Gunther (2015). *Das Team als Kompetenztreibhaus – Hypnosystemische Teamentwicklung*. In: Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten. 6. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, S. 388 – 408

Stöwe, Christian; Keromosemito, Lara (2013). *Führen ohne Hierarchie – Laterale Führung. Wie Sie ohne Vorgesetztenfunktion Teams motivieren, kritische Gespräche führen, Konflikte lösen*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler

Leitung Pädagogischer Kooperation im Team

- Buchbar als Holkurs
- Kursorisches Angebot 3. bis 5. Juli 2017 plus Vertiefungstreffen
- Teamsitzungen effizient moderieren, eine unterstützende Atmosphäre für Zusammenarbeit schaffen, Unterrichtsentwicklung initiieren
- Als Schulleitung Voraussetzungen für gelingende Teamarbeit schaffen

3. Netzwerktreffen 2016: Programm

13.30h	Begrüssung, Thema, Ziele Programm
13.35h	**Input: Laterale Führung – Rollengestaltung von Teamleitungen** (Karin Joachim, PZ.BS)
14.15h	**Praxisbeispiel I**: Primarstufe Liestal (Jean-Bernard Etienne, Leandra Pronesti)
14.35h	Pause
15.05h	**Praxisbeispiel II**: Sekundarschule Vogesen (Beni Liebherr)
15.25h	**Praxisbeispiel III**: Berufsfachschule Basel (Karin Zindel)
15.45h	**Austausch in funktionsgetrennten Gruppen**
16.30h	**Austausch in Standortgruppen**
17.00h	**Schluss**

3. Netzwerktreffen 2016: Programm

13.30h	Begrüssung, Thema, Ziele Programm
13.35h	**Input: Laterale Führung – Rollengestaltung von Teamleitungen** (Karin Joachim, PZ.BS)
14.15h	**Praxisbeispiel I**: Primarstufe Liestal (Jean-Bernard Etienne, Leandra Pronesti)
14.35h	Pause
15.05h	**Praxisbeispiel II**: Sekundarschule Vogesen (Beni Liebherr)
15.25h	**Praxisbeispiel III**: Berufsfachschule Basel (Karin Zindel)
15.45h	**Austausch in funktionsgetrennten Gruppen**
16.30h	**Austausch in Standortgruppen**
17.00h	**Schluss**

Austausch in funktionsgetrennten Gruppen

Fragen zur Diskussion:

A: Wo stimmen wir mit dem Gehörten überein, wo nicht?

Wo machen wir ähnliche, wo ganz andere Erfahrungen?

B: Wo sehen wir welchen Klärungs–, Entwicklungs– und Handlungsbedarf?

Austausch in Standortgruppen

Fragen zur Diskussion:

A: Wo stehen wir an unserer Schule in Bezug auf die Teamleitungen im Vergleich zu anderen Schulen?

B: Was wollen wir beibehalten und was wollen wir weiter entwickeln, optimieren? Was sind unsere nächsten Schritte?

Weitere Veranstaltungen im Netzwerk Schulentwicklung

Werkstatt-Tag: 14. November 2016, Nachmittag:

Thema: «Begabungsförderung als Schulentwicklungsprozess»

Jahrestagung Netzwerk Schulentwicklung: 16. Februar 2017, ganzer Tag

Thema: «Entwicklungsorientiertes Feedback» mit Prof. Claus Buhren, Deutsche Sporthochschule Köln

Jahresschwerpunkt 2017: Feedback-Kultur